



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Desigualdades, limitaciones y políticas

Autora: María Dolores De Felipe Urueña

Director: Juan José López Jurado

MADRID | ABRIL 2019

María Dolores
De Felipe
Urueña

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS
DIRECTIVOS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA:
Desigualdades, limitaciones y políticas**



RESUMEN

La desigualdad de género en las empresas españolas, especialmente en los puestos de dirección, sigue siendo un tema de gran envergadura, a pesar de los avances de los últimos años. Las dificultades que experimentan las mujeres en el acceso a estos puestos se deben principalmente a la persistencia de estereotipos que refuerzan los roles sociales preconcebidos. El presente estudio se propone conocer cómo se gestiona la diversidad de género en la empresa. Para ello se emplea una metodología cuantitativa con el fin de esclarecer los factores que contribuyen al éxito de las políticas de igualdad y diversidad de género, y las principales barreras que se encuentran las mujeres en el acceso a puestos de dirección.

PALABRAS CLAVE

Igualdad y diversidad de género, techo de cristal, puestos directivos, liderazgo, estereotipos de género, barreras, medidas

ABSTRACT

Gender disparities in Spanish companies, especially at top management positions, continue to be a big concern despite recent years' advancements. Difficulties than women experience in the access to leadership positions are mainly due to persisting gender stereotypes, which reinforce gender roles in society. The present study seeks to understand how gender diversity is managed within companies. In order to satisfy this objective, quantitative methodology is used so as to point out which factors contribute to successful gender policies, and which obstacles are the main limitations for women in their access to leadership and management roles.

KEY WORDS

Gender equality and diversity, glass ceiling, management positions, leadership, gender stereotypes, barriers, policies

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Contextualización del tema	1
1.2 Propósito y estructura del trabajo	4
1.3 Justificación del tema y motivaciones	5
SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Género y estereotipos	6
2.2 Diversidad: valorando las diferencias	10
2.3 ¿Qué es el techo de cristal?	13
2.4 El papel de las empresas como agentes socioeconómicos	14
2.5 Medidas de igualdad y diversidad de género	17
2.5.1 Principios de igualdad y no discriminación: igualdad salarial para hombres y mujeres y políticas de no discriminación	18
2.5.2 Políticas de conciliación y el sistema de cuidados en España	18
2.5.3 Meritocracia y acciones positivas	23
2.6 Razones y/o motivaciones por las que la empresa fomenta la adopción de políticas en materia de igualdad y diversidad de género	25
2.6.1 Imagen organizativa y presión del mercado	25
2.6.2 Impacto económico positivo	26
2.6.3 Captación de talento	26
2.6.4 Diversidad como fuente de ventaja competitiva	26
2.6.5 Punto de vista comercial y de marketing	28
TERCERA PARTE. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MUESTRA	29
3.1 Objetivos	29
3.2 Metodología	29
3.3 Muestra	30
CUARTA PARTE. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.1 Necesidad y urgencia en la gestión de igualdad y diversidad de género	32
4.2 Gestión de diversidad género a través de estrategias de diversidad e inclusión	34
4.3 Políticas, medidas e iniciativas organizativas	36
4.4 Factores críticos de éxito en el impulso de medidas para la estrategia de igualdad de género	41
4.5 Barreras identificadas que dificultan, impiden o ralentizar el éxito de estas medidas	43
QUINTA PARTE. CONCLUSIONES	46
5.1 Conclusiones de la investigación	46

<i>5.1.1 Factores clave en éxito de la estrategia de igualdad y diversidad de género en la empresa</i>	46
<i>5.1.2 Factores clave en éxito de la estrategia de igualdad y diversidad de género en la empresa</i>	49
<i>5.1.3 Conclusión final</i>	50
5.2 Futuras líneas de investigación	51
5.3 Limitaciones del trabajo	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	58
ANEXO A – Modelo de entrevista	58
ANEXO B – Entrevista DIAGEO realizada el 19 de marzo de 2019	59
ANEXO C – Entrevista Telefónica realizada el 20 de marzo de 2019	64
ANEXO D – Entrevista GILEAD realizada el 21 de marzo de 2019	70

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ACNUDH	– Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos
CNMV	– Comisión Nacional Del Mercado De Valores
ECOSOC	– Consejo Económico y Social
GEM	– <i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
INE	– Instituto Nacional de Estadística
ODS	– Objetivo de Desarrollo Sostenible
PIIE	– <i>Peterson Institute for International Economics</i>
PNB	– Producto Nacional Bruto
PNUD	– Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
ROA	– <i>Return on Assets</i>
RSC	– Responsabilidad Social Corporativa
UNESCO	– Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

NOTA 1:

Teóricas como Serra (2018) destacan que el sujeto “mujer” ha de ser comprendido como una identidad estratégica política, no como un concepto anulador de diversidad y pluralidad. Por ese motivo en el presente trabajo se desestima el uso del término “la mujer” en favor del término “las mujeres”. Lo que se pretende es el desarme de los estereotipos para evitar caer en esencialismos y reduccionismos.

NOTA 2:

El presente trabajo ha tratado de seguir las indicaciones facilitadas por la UNESCO en su manual para un uso del lenguaje inclusivo y no sexista.¹

¹ Dicho manual puede encontrarse online en la Biblioteca Digital de la UNESCO (versión disponible en castellano): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114950>

PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización del tema

La igualdad de género, además de constituir uno de los derechos humanos fundamentales según la Declaración Universal de Derechos Humanos (Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos [ACNUDH], 1948), es una de las claves para el progreso social que permite elevar el nivel de vida concediendo un grado más amplio de libertad a las personas y promoviendo el desarrollo sostenible (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas [ECOSOC], 2017). Además, reducir las desigualdades de género contribuye a aumentar el nivel de paz dentro de una sociedad (Gobierno de Canadá, 2017), y en términos económicos, estimula la competitividad, la estabilidad macroeconómica y el crecimiento inclusivo tanto de la economía como de las sociedades (Lagarde, 2019).

A pesar de enormes esfuerzos, activismo político y lucha permanente para alcanzar el mismo nivel de vida, derechos y oportunidades que los hombres, las mujeres del mundo siguen posicionadas en un estatus inferior con respecto a sus homólogos masculinos, careciendo de igualdad en los niveles de seguridad ciudadana, salud, educación, reconocimiento personal y acceso a los recursos económicos (ONU Mujeres, 2019).

En el año 2015, Naciones Unidas lanzó la agenda 2030 enunciando diecisiete objetivos, que hacen referencia a realidades urgentes que hay que afrontar, enfocados a alcanzar un desarrollo económico basado en la sostenibilidad ambiental y la reducción de las desigualdades en cualquiera de sus formas. Entre estos diecisiete, destaca el objetivo cinco (ODS 5) orientado a lograr la igualdad entre los géneros. Resulta relevante mencionar este ODS 5, pues enuncia metas que están relacionadas con los conceptos que se van a tratar a lo largo del trabajo, como promocionar la responsabilidad compartida en el hogar y velar por la participación total y efectiva de las mujeres en puestos de liderazgo a todos los niveles para la adopción de decisiones en el ámbito político, económico y público (ONU Mujeres, 2019).

En esta misma línea, el ECOSOC (2017) destaca la necesidad de un mayor compromiso político, de medidas y de cupos para incrementar la participación de las mujeres y resalta preocupante escasez de estas en puestos directivos de entidades privadas.

En numerosos de los países más prósperos del mundo, entre los que se encuentra España², se goza de altos niveles en indicadores sociales y económicos en los que se refleja el estado de bienestar, pero uno de los desequilibrios que más llama la atención es la desigualdad de género, ya sea manifestada de la forma más explícita: asesinatos por violencia machista, o de la manera más camuflada: escasa ocupación femenina en puestos directivos y de alta responsabilidad. Concretamente en el caso de nuestro país, aunque el progreso de los últimos años es indudable, tanto los datos³ en sí mismos como expertos en la materia alertan sobre el trabajo que hay por delante para alcanzar el nivel óptimo de igualdad.

Todavía existe una brecha salarial⁴ global y discriminatoria y el peso de los estereotipos sigue aplastando ambos géneros. En el caso de las mujeres, se sigue cuestionando su capacidad de liderar y se da por sentado que las tareas domésticas y de cuidados recaen sobre ellas. Esto frena y/o impide el desarrollo personal y profesional de las mujeres, que las lleva a aceptar cargos de menor responsabilidad o jornadas reducidas aceptando, por tanto, menores ingresos, que, al mismo tiempo, las relega implícitamente al ámbito privado mientras que el camino profesional de sus homólogos masculinos se engrandece. Como consecuencia, las mujeres quedan privadas de parte de la independencia civil (y económica) necesaria que las convertiría en ciudadanas autónomas al mismo nivel que los hombres (Serra, 2018), al mismo tiempo que los hombres, sumidos en ese bucle de

² Tomando de referencia el Índice de Desarrollo Humano (HDP por sus siglas en inglés), España está situado el número 26 del ranking formado por 189 países. Este índice mide tres variables: la esperanza de vida, la educación y el PNB per cápita. (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018). Otro índice de referencia es el *Global Gender Gap Index*, según el cual España ocupa el puesto 29 de 144 países (Foro Económico Mundial, 2018).

³ Tan solo hay un 20% de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en el IBEX, y el número de mujeres en comités ejecutivos es aún menor. Existe un 65% de empresas en España en las que no hay ninguna mujer ostentando un cargo de dirección. Solamente hay un 10,6% de mujeres en el puesto de Directora General en sociedades españolas con una plantilla superior a 250 personas, las cuales han de disponer de un Plan de Igualdad según la Ley Orgánica 3/2007 (Informa B&D, 2018).

⁴ Cuando se habla de brecha salarial se hace referencia a la diferencia media de retribución por hora entre empleados hombres y mujeres. Se expresa en porcentaje. Según el informe de la Comisión Europea sobre desigualdad de género, en 2015 la brecha salarial en España era de un 14,9%. En 2007 se situaba en un 18% (Unión Europea [UE], 2017).

expectativas profesionales, se hacen con el espacio y su vida privada pasa a un segundo plano.

En la actualidad, en España, nos enfrentamos a una situación de población envejecida, incremento de la esperanza de vida y regresión de la natalidad (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2019). Sin embargo, se “penaliza” laboralmente a las mujeres por su maternidad. Por otra parte, frente a un mercado cada vez más competitivo, que no se puede permitir desconsiderar talento, tan solo tenemos en España un 27% de mujeres directivas⁵.

Pero ¿cómo van a llegar las mujeres a puestos de alta responsabilidad si el peso de los estereotipos aplasta parte de su carrera profesional y nuestra cultura no favorece la corresponsabilidad de las tareas del hogar y de cuidados? ¿Cómo se va a alcanzar una sociedad equitativa si las bajas de maternidad y/o las reducciones de jornada las solicitan principalmente mujeres? Tal y como expresa Eva Levy (2019b) en una entrevista concedida el pasado 13 de marzo, para apoyar una carrera directiva sin barreras, es necesario ser consciente y realista de las dificultades que todavía existen para poder afrontarlas.

El estudio de Grant Thornton (2018), valorado positivamente por expertas como Levy, arroja datos esclarecedores. En la actualidad, ni siquiera el 30% de las personas que ocupan cargos directivos en las empresas españolas con más de 250 trabajadores son mujeres. Es más, este dato lleva estancado en un 27% más de dos años, y solo ha crecido un 5% desde 2011. Probablemente esta lenta y preocupante evolución haga replantearse las soluciones y medidas que se están llevando a cabo, además de mostrar que aún queda mucho por avanzar en materia de igualdad y diversidad de género; sobre todo en concienciación acerca de la importancia de la inclusión de mujeres en los cargos más altos de las compañías.

Este déficit de composición equilibrada⁶ en cuanto a géneros en los equipos directivos se debe, en gran medida, a la falta de compromiso real por parte de las empresas de crear

⁵ Dato extraído del Informe Anual 2018 Women in Business: ¿cumplir o Liderar? de Grant Thornton

⁶ Se entiende por composición equilibrada una proporción que no exceda el 60% y no se sitúe por debajo del 40% de cada género (Informa B&D, 2018).

una cultura organizativa inclusiva y diversa. A esto se suma que, por norma general, las empresas se conforman con cumplir los estándares mínimos, los expedientes y a ajustarse a las medidas que recoge la ley. Esto lleva a evitar la formación de equipos directivos plenamente masculinos, lo que reportaría muy mala imagen. Pero, como se apunta, no se llevan a cabo estas actuaciones por convicción o por reconocer que es una prioridad empresarial, sino para procurar a la empresa una imagen respetable. Otras entidades optan, en cambio, por desarrollar prácticas discursivas que aluden a la diversidad de género y el empoderamiento de la mujer.

Sin embargo, los datos reflejan la insuficiencia de las actuaciones. La falta de medidas serias y contundentes que midan resultados y logros conduce a numerosas empresas a no aprovechar los beneficios de una verdadera diversidad de género. Las escasas iniciativas propias y la falta de convicción y compromiso real, contribuyen implícitamente a que permanezca la cultura organizativa que encubra prácticas discriminatorias. El conformismo en los estándares mínimos impide un verdadero progreso que venza a la brecha salarial, la falta de conciliación, los permisos de paternidad, los micromachismos y los estereotipos de género derivados de un sistema cultural impregnado de jerarquías de género y prejuicios que se trasladan a la empresa, pues no deja de ser un agente social que refleja la cultura, los comportamientos y, esencialmente, a las personas que conforman el tejido social de nuestro país. En conclusión, debido a este desaprovechamiento de talento pierde tanto la empresa como la sociedad en su conjunto.

1.2 Propósito y estructura del trabajo

El presente estudio académico pretende investigar, analizar y explicar la escasa presencia de mujeres en puestos de alta dirección de las grandes empresas españolas, así como las barreras que existen por cuestión de género y las medidas que se implantan para revertir esta situación en el entorno empresarial.

Para ello, en la primera parte del estudio, el marco teórico, se desarrollan los conceptos e ideas que ayudan a comprender lo que se presenta en la segunda parte del trabajo. Esta información ha sido recopilada de artículos académicos, trabajos de investigación e informes empresariales. En la segunda parte se exponen los resultados de la investigación,

y se procede al análisis y discusión de la información extraída de las entrevistas que se han llevado a cabo para completar la investigación.

Por último, se contrasta la información del análisis con la del marco teórico para extraer las conclusiones del estudio.

1.3 Justificación del tema y motivaciones

La tendencia globalizadora que caracteriza la sociedad actual ha puesto sobre la mesa la transformación hacia entornos más diversos. Con respecto a la diversidad de género, organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Comisión Europea, o Naciones Unidas, han incidido en la urgencia de trabajar para lograr que las mujeres puedan llegar a puestos de alta responsabilidad.

Las agendas internacionales, además de implicaciones éticas y de justicia social, apuntan a que se está perdiendo competitividad y estabilidad que afectan al desarrollo económico-social. También llaman a la desarticulación de estereotipos, a la corresponsabilidad y al empoderamiento de la mujer a través de formación y educación. Es por eso, que las empresas no pueden permanecer al margen de dichas demandas para agilizar este cambio social.

Convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva, el talento, ha de ser valorado sin género ni etiquetas, con el fin de que las personas puedan aportar su valor añadido a todos los niveles, especialmente en los más altos puestos, que es dónde se dirimen los principales asuntos y dónde hay, precisamente, una mayor escasez de mujeres y homogenización de personas. Concretamente, en los últimos años, por no decir meses, la lucha por la igualdad de género ha adquirido mucho peso en el panorama español, tanto a nivel sociopolítico como económico. Por este motivo, este Trabajo de Fin de Grado pretende abordar la mencionada cuestión desde una perspectiva empresarial.

SEGUNDA PARTE. MARCO TEÓRICO

En este apartado se realiza una revisión de literatura, cuyo papel es esencial para la investigación. Se definen los conceptos y la teoría que se van a emplear a lo largo del trabajo, y se describe y analiza la información que ha sido publicada previamente en relación con dichos conceptos. Sirve como marco de referencia para comenzar con la investigación.

2.1 Género y estereotipos

“More than a trait of individuals, gender is an institutionalized system of social practices”
(Ridgeway, 2001; p. 637)

Tal y como se ha explicado anteriormente, a pesar de los indiscutibles signos de progreso hacia una mayor equidad social en términos de género, todavía permanecen ciertos desequilibrios. Para poder explicar el impacto que tienen los estereotipos de género en el mercado de trabajo, y más concretamente, en los puestos directivos, primero se va a hacer referencia a las categorías de sexo y género, ampliamente estudiadas desde que existe el feminismo por ilustres teóricas como Simone de Beauvoir, Kate Millet, Teresa de Lauretis, Victoria Sau, Diana Fuss o Judith Butler.

Tras cuestionar la matriz binaria de lo “masculino” y lo “femenino” y concluir que no son hechos naturales, surge la idea de que estos dos conceptos aparentemente enfrentados son construcciones creadas por la sociedad que terminan condicionando los comportamientos, actitudes, motivaciones y obligaciones que le corresponden a una persona dependiendo de su sexo (Martín Rodrigo, 2018). Esta visión defiende, por tanto, que género no es sinónimo de sexo, puesto que considera este último como un rasgo biológico referido a los cuerpos por sus genitales y que se asigna al nacer.

De esta manera se comprende el género como un constructo social, es decir, un producto del sistema, de discursos institucionales y de prácticas sociales (Lauretis, 1989; Butler, 1999), que se convierte en los roles que hombres y mujeres toman en las sociedades, mostrando diferencias entre culturas y países.

Un estudio de la Universidad Pontificia Comillas (Martín Rodrigo, 2018) saca a relucir cómo la jerarquía de género, heredada de un modelo social binario⁷ y sexista, tiene consecuencias en las ocupaciones tradicionalmente masculinas y femeninas producto de una manera de socialización de ambos géneros. Concretamente, Martín Rodrigo (2018) estudia cómo los estereotipos de género tradicionales condicionan la elección de la carrera universitaria, y, por ende, los puestos que se ocuparán en la etapa profesional. Estos roles heredados les empujan a ellos a seleccionar caminos más técnicos, enfocados al poder, a la economía y al éxito; mientras que ellas se inclinan por itinerarios más enfocados a lo social, sensible y los cuidados. Según Prentice y Carranza (2002), esto se correspondería con las características atribuidas a masculino (analítico, ambicioso, asertivo, firme, “ideas claras”), y a femenino (afectiva, leal, tierna, flexible, empática y “que le gustan los niños”) que corresponden al anclado estereotipo de hombre y mujer. Dichos estereotipos se consideran esquemáticas y reduccionistas representaciones de la realidad que siguen una tradición dominante.

No obstante, “no a cualquier mujer, por el simple hecho de serlo, hay que presuponerle el desarrollo de los rasgos que configuran la feminidad” (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000, p. 55).

Extrapolando este hecho, llegamos inevitablemente a la división en los espacios, ellos con tendencia al espacio público y altos cargos, y a posiciones más prestigiosas, y ellas relegadas a actividades socio-humanitarias más propias del ámbito privado, que coinciden con las de menor valor social (Barberá *et al.*, 2000).

Es más, en un estudio acerca del menor acceso de mujeres a puestos directivos, Cuadrado (2004) revela que la persistencia de aspectos estereotípicamente masculinos asociados con liderazgo hace que las mujeres líderes se consideren a sí mismas personas más masculinas. Este hecho genera una problemática de procesos de autoexclusión por parte

⁷ El modelo binario entiende el binomio Hombre / Mujer como conceptos opuestos. Para desmontar esta concepción, se ha propuesto un modelo continuo en el que Hombre y Mujer se ubicarían respectivamente en el extremo de un continuo. Con este modelo se pretende que en vez de participar únicamente en uno de los dos (u hombre o mujer), se participe en grados diferentes de uno y/o de otro (Acedo, 2018).

de mujeres que, presentando características tradicionalmente entendidas como femeninas, se excluyen de puestos de liderazgo, es decir, no postulan.

Knoppers, Claringbould y Dortants (2015) revela en las conclusiones de su estudio extraídas de las respuestas de seis entrevistados⁸, que el valor añadido de tener a mujeres en puestos directivos es complementar con cualidades “femeninas” como sensibilidad e intuición las actitudes típicamente masculinas de los directivos, lo cual refuerza la idea de los aspectos masculinos asociados con roles de liderazgo. En este caso, a pesar de ser un análisis realizado en Holanda, la investigación es reveladora, ya que arroja información sobre los sesgos inconscientes que se tienen sobre minorías o grupos que sufren discriminaciones. En realidad, a pesar de que al comienzo de las entrevistas los directivos parecían defender firmemente el discurso de la diversidad, alegando que era positivo que cada persona aportara algo extra a la organización, conforme se iba progresando en el interrogatorio se iban descubriendo actitudes y prejuicios que se arrastran como la asunción de que las mujeres no pueden llegar a cargos directivos por ser madres, que no poseen tanta ambición como sus homólogos varones para desarrollar su carrera profesional, que negocian peor, o que son intrínsecamente sensibles. Tras su estudio, las autoras destacan la presencia de argumentos que legitiman la infrarrepresentación de mujeres en puestos de mando debido a decisiones personales equivocadas, por parte de ellas (Knoppers *et al.*, 2015).

En resumen, los estereotipos de género y los conceptos de masculinidad y feminidad, que se fabrican a partir de la suma de factores arraigados tanto sociales como culturales, suponen un gran obstáculo para la igualdad de género, pues encasillan a las personas dificultando que cada uno potencie sus capacidades indistintamente de su sexo, y, por tanto, anulan la diversidad de las personas. En palabras textuales de Martín Rodrigo (2018) “parece como si la cultura se encargara de prohibir lo que la biología posibilita” (p.20).

⁸ En el estudio de Knoppers *et al.* (2015) sobre los discursos que aluden a la diversidad en las organizaciones, se entrevista a seis directivos holandeses (la muestra incluye nativos blancos y nativos de pertenecientes a etnias minoritarias en Holanda, tanto heterosexuales como homosexuales en ambas categorías)

Como se demuestra en numerosas investigaciones, los estereotipos de género son claves en el proceso de socialización y creación de identidades (González Gabaldón, 1999; Barberá *et al.*, 2000; Martín Rodrigo, 2018). Lo que sucede es que, al transmitirse socialmente, los estereotipos se perpetúan mediante la normalización, creando así unos estándares fijos e inmóviles que configuran la “norma”, excluyendo de esta a los individuos que se muestran diferentes (Foucault, 1975; Butler, 1999; Acedo, 2018). Por ello, se deben deconstruir los roles sesgados y desaprender los prejuicios creados para no generar presión y frustración en la sociedad, y hacer de esta un espacio más productivo y equitativo. Sin embargo, este proceso resulta costoso, ya que se trata de una manera muy arraigada de comprender los comportamientos, que impregna también nuestra cultura. A pesar de ello, a través de la concienciación social, la modificación de conductas y roles por parte de muchas mujeres y la visibilización de nuevas masculinidades que no limiten las aspiraciones o actuaciones de los hombres, se pueden producir ciertos cambios sociales que modelen los estereotipos (González Gabaldón, 1999).

Como concluye Cuadrado (2004), es necesaria una redefinición de los roles de liderazgo que no haga referencia exclusivamente a características estereotípicamente masculinas para favorecer la presencia de mujeres en estos puestos, tanto de manera externa, como interna, es decir, que las mujeres se sientan apeladas y capaces para postular a dichos puestos. Se trata, por tanto, de una evolución social y colectiva, que incumbe a la ciudadanía en general, para evitar tópicos simplistas que limitan y condicionan a las personas.

Diversos estudios (véase Sandgren, 2014; Martín Rodrigo, 2018), así como expertas en la materia (Levy, 2019a) apuntan que en sectores clave para el desarrollo económico y social de la actualidad, como es el sector tecnológico, existe un número alarmantemente reducido de niñas que aspiran a formarse en ese campo, de adolescentes que eligen estudios universitarios relacionados con la tecnología y de mujeres trabajando en dicho sector. Si a esto se le suma la tradicional barrera de las mujeres a alcanzar puestos directivos, vemos que el ámbito tecnológico está prácticamente monopolizado por hombres.

Megan Smith, ex vicepresidenta de Google[x] explica que a lo largo de los años hemos heredado los sesgos de género sistemáticos, y que a pesar de que en un comienzo eran

unos prejuicios conscientes, ahora cada vez son más sesgos involuntarios que están interiorizados y normalizados en nuestras sociedades. Estos sesgos provienen, una vez más, de los estereotipos de género que hacen referencia a las actitudes que se atribuyen a ambos géneros como consecuencia de los procesos de socialización y educación cultural, y que terminan determinando los roles sociales preconcebidos. El estudio de Galyani (2010) muestra que mientras a ellos se les anima a tomar riesgos, a explorar y ser creativos, a ellas desde pequeñas se les incita a ser más prudentes, lo que se traduce en actitudes diferentes frente a la tecnología, mostrando las mujeres mayor aversión al riesgo, una cualidad que está indirectamente relacionada con los estudios de tecnología, así como las salidas profesionales que derivan de ellos. Es más, el informe GEM España⁹ apunta que existen notables diferencias en cuanto a índice de emprendimiento segregado por sexo, y que este gap se agudiza más cuando se trata de emprendimiento tecnológico, lo cual se asocia a las barreras tradicionales asociadas a lo femenino en relación con la educación, el riesgo y el liderazgo (Peña *et al.*, 2018). Por ello, Megan Smith defiende la necesidad de desaprender estas concepciones para poder actuar y pensar de manera diferente (Sandgren, 2014).

2.2 Diversidad: valorando las diferencias

“La riqueza es que hombres y mujeres gobiernen y trabajen juntos”.

Eva Levy, Impulsando el Cambio.

Si bien es cierto que desde hace años el concepto de diversidad ha ido resonando en nuestra sociedad debido, entre otros aspectos, al impacto de la globalización y la revolución tecnológica, es ahora cuándo lo está haciendo con más fuerza. La idea de diversidad se ha convertido en un concepto muy valioso para las organizaciones que tratan de transformar sus modelos y equilibrar sus equipos para adaptarse a un nuevo entorno global, diverso y desafiante (Barberá *et al.*, 2002). Hay autores (Cabrera, 2014) que apuntan que hemos entrado en una nueva era en la que las organizaciones deben basarse en principios de diversidad, inclusión y participación para conseguir verdaderos

⁹ El Global Entrepreneurship Monitor es un observatorio internacional que presenta informes anuales sobre la situación del emprendimiento. El informe GEM España es un estudio sobre el emprendimiento, y los factores, motivaciones y características que se dan en nuestro país. En el último informe mundial GEM 2018/2019 se destaca el progreso hacia la paridad de género en el emprendimiento que se está dando en España, aunque se señala la gran brecha que existe entre géneros (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2019).

compromisos entre empresas y plantilla. Además, el estilo directivo clásico parece estar llegando a su obsolescencia. Las relaciones verticales de poder no acaban de casar con el liderazgo horizontal más orientado a la tarea y en el que se promueve la participación de todo el equipo (Barberá *et al.*, 2002; Cabrera, 2014). En relación con este cambio organizacional, se entiende el potencial de las mujeres como un agente de cambio.

El hecho de que el concepto de diversidad esté cada vez más presente en las políticas de las organizaciones, contribuye a reconocer que la pluralidad de género, edad, origen, sexualidad, etc. dentro de una entidad supone que la presencia de diferencias sociales aporta productividad, eficiencia y riqueza e, inevitablemente, contribuye a fomentar la igualdad (Knoppers *et al.*, 2015). Es decir, la lógica que siguen las compañías que apuestan por la igualdad y la diversidad es tratarla como un potencial a explotar y no como un inconveniente a solucionar (Barberá *et al.*, 2002).

La diversidad, suponiendo ya una realidad irreversible, se ha de percibir como una vía para incrementar la competitividad de la empresa y maximizar el aprovechamiento del factor humano (Barberá *et al.*, 2000; Barberá *et al.*, 2002). Sin embargo, la realidad resulta algo más amarga. Ciertos estudios demuestran la inversa relación existente entre el discurso, que reconoce la diversidad como algo positivo en las organizaciones, y la práctica, ya que se sigue observando la desigualdad estructural y escasez de prácticas para revertir la situación. Cabrera (2014) resalta que, el hecho de que exista incoherencia entre la misión y valores de la empresa con las acciones que ésta lleva a cabo, tiene un impacto negativo sobre la plantilla, que se verá menos comprometida con el proyecto empresarial. Sin embargo, este progreso hacia la aceptación real y pleno reconocimiento de la necesidad de lidiar con ambientes diversos, supone un cambio de modelo mental y cultural frente al que puede haber cierta resistencia. Un ejemplo especialmente visible de esta rebeldía resulta la escasa presencia de mujeres en puestos de alta dirección y responsabilidad, los cuales se caracterizan por la aún mayor invisibilización colectivos minoritarios o socialmente discriminados.

Con relación a este último argumento, el Código Conthe¹⁰ incluye un apartado que habla sobre la diversidad de género, en el cual se anima a las sociedades a no “desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población – las mujeres”, puesto que no sería una decisión “económicamente racional” (Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV], 2006: p. 25). El objetivo final es lograr una conveniente diversidad de género en las empresas (30% en 2020), especialmente en los puestos de alta dirección y en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas, ya que se considera que la heterogeneidad en los equipos directivos aporta valores renovados (Barberá *et al.*, 2002).

Explícitamente, el informe recomienda: i) “que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación” (CNMV, 2006: p. 25), ii) que los procedimientos de selección carezcan de sesgos que obstaculicen la selección de consejeras, iii) que las compañías busquen deliberadamente mujeres que reúnan el perfil profesional requerido para ser candidatas. Sin embargo, este progreso está resultando lento y es que la mitad de las empresas cotizadas españolas consideran que los consejos ya son suficientemente diversos. La realidad es que las mujeres consejeras son algo más de un 20%, en el caso de las empresas que cotizan en el IBEX, un 24% (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2018).

Los impactos positivos derivados de la incorporación de mujeres a equipos directivos de las organizaciones son diversos. Por una parte, aumentará el nivel de autoestima y motivación de las componentes, contribuirá a un mejor aprovechamiento de los recursos (humanos) y elevará el rendimiento de la compañía. Por otra parte, transformará los convencionalismos relacionados con las carencias y/o aptitudes de las mujeres directivas. Esta modificación simbólica reduciría una gran barrera que limita a las mujeres en la actualidad (Barberá *et al.*, 2002) y además favorecerá el cambio de ese modelo mental, cultural y organizacional todavía vigente en numerosas empresas.

Las iniciativas que promueven la diversidad de género dentro del mundo empresarial suponen otro punto a favor considerable. Destaca el movimiento *Inspiring Girls*, una organización con la que colaboran multitud de reconocidas compañías, que lucha por una

¹⁰ Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Este código ha dado pie a posteriores códigos con actualizaciones como el vigente desde 2015: Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

educación libre de estereotipos de género y potencia la ambición profesional de las niñas hacia aquello que les haga feliz, además de favorecer la visibilización de mujeres en diversos puestos. Otro ejemplo es la iniciativa Talento Sin Género, que, promovido por la asociación EJE&CON¹¹, premia a las organizaciones que potencian el talento femenino a través de políticas inclusivas. Otra de las iniciativas sería la de *Women's Age*, impulsada por Telefónica Open Future, que fomenta el emprendimiento femenino.

2.3 ¿Qué es el techo de cristal?

El concepto de techo de cristal hace referencia a las prácticas discriminatorias, obstáculos y mecanismos aparentemente invisibles que dificultan el ascenso profesional de las mujeres en su carrera laboral, y que resulta aún más patentes en el ascenso a puestos de la cúspide de la pirámide organizacional (Torres y Pau, 2001; Barberá, Ramos, Sarrió y Candela, 2002).

Los datos avalan que, a lo largo de los años, la incorporación en masa de las mujeres al mercado de trabajo y a la universidad, no ha generado un incremento representativo de mujeres en puestos de dirección. Por eso resulta necesario destacar que, ahora que no existe legislación laboral discriminatoria, estas limitaciones siguen afectando a muchas mujeres que no pueden explicarse por qué tienen marcado un tope que no pueden sobrepasar en su trayectoria profesional. Por este mismo motivo, por no ser ni evidentes ni “visibles” estas barreras, generan frustración (Barberá *et al.*, 2002). Es más, considerando en la actualidad que las mujeres jóvenes son contratadas en la misma proporción que los hombres, ellas luego ven como su carrera se estanca o ralentiza con mayor facilidad después de unos años (Barberá *et al.*, 2002).

En este respecto, resulta interesante puntualizar que, esto no implica ni que todas las mujeres estén discriminadas en su trabajo, ni que ostenten cargos inferiores a lo que les corresponde; simplemente que existe una situación (generalizable) discriminatoria y desfavorable para las mujeres (avalada por suficiente investigación científica y empírica)

¹¹ EJE&CON es la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s. Su misión es apostar, hombres y mujeres conjuntamente, por el talento sin género y promocionar la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección y consejos de administración, principalmente a través de la gestión de talento y mejora de la competitividad y la filosofía #engageMEN (EJE&CON, 2019).

que, heredada del pasado, puede ser gestionada a través de la incorporación de una perspectiva de género para el análisis de la compañía. Además, este “techo” se observa en mayor o menor medida dependiendo del sector. Por ejemplo, será más patente si posee un fuerte arraigo de tradiciones culturales o si predominan en él las relaciones de poder. Entre otros aspectos, una cultura empresarial a la que le cueste adaptarse a las demandas de la sociedad actual, prejuicios negativos hacia las mujeres, barreras desarrolladas por las propias mujeres sobre su capacidad para afrontar ciertos puestos y el dilema que sufren muchas de tener que elegir entre asumir las responsabilidades familiares o desarrollar su trayectoria profesional, son algunas de las dificultades que existen a nivel laboral y que hacen que las mujeres dispongan de menos oportunidades y más trabas para su desarrollo profesional (Barberá *et al.*, 2000; Barberá *et al.*, 2002; Oreja, 2018).

Uno de los casos que incluyen numerosas investigaciones sobre el techo de cristal en España es la falta de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en el IBEX 35. Ampliamente estudiado, la preocupación por este hecho se manifiesta en las recomendaciones propuestas por el Código Conthe, el primero de los códigos de gobierno corporativo en reconocer la falta de igualdad de género en las empresas españolas y tratarlo como una realidad que ha de corregirse a través de medidas que fomenten la entrada de las mujeres a los puestos de más alta responsabilidad empresarial (CNMV, 2006). De hecho, desde la publicación de dichas recomendaciones, el porcentaje de mujeres consejeras en empresas del IBEX ha aumentado de un 5 a un 20% en 11 años (desde 2006 a 2017) (Oreja, 2018). Sin embargo, sigue estando lejos del objetivo del 30% para 2020 y de la recomendación de la UE (40% para ese mismo año) (PwC, 2018).

2.4 El papel de las empresas como agentes socioeconómicos

“The single most important thing organizations get wrong about achieving gender parity is that it will happen naturally. It won’t.”

Female Director, Technology industry, US (Peluso *et al.*, 2019. P.5)

A lo largo de los años, se ha podido ver cómo el rol de la empresa en las sociedades ha ido evolucionando hacia el concepto de empresa como un agente social cuyas acciones tienen impactos sociales que afectan a la ciudadanía y al planeta en su conjunto. Los

impactos generados producen la aparición en la empresa de la “responsabilidad social”. Ya en el año 1971, Johnson definió una empresa socialmente responsable como aquella que en su gestión equilibra múltiples intereses. En otras palabras, que no se esfuerza únicamente en conseguir mayores beneficios para sus accionistas, sino que también toma en consideración al resto de *stakeholders*, que serán diferentes y diversos según la empresa: plantilla, proveedores, clientes, comunidades locales y gobiernos, *partners*, etc. (Velasco *et al.*, 2015).

Escritoras y pensadoras feministas (Varela, 2013; Serra, 2018; Serra, 2019) expresan que permanecer neutros frente a una situación injusta nos hace cómplices. Esta misma idea es la que pretende transmitir Eva Levy (2019a) haciendo referencia al mundo empresarial y los problemas de desigualdad de género. No implicarse de lleno en elaborar una respuesta a esta cuestión, es decir, permanecer al margen o ignorar la situación, implica para las empresas embrutecer el talento y los recursos, y empobrecer al conjunto de la sociedad. No solo se trata de impulsar la actividad económica, sino también de ser agentes con roles activos en sociedad y contribuir de manera positiva al desarrollo sostenible, pues se entiende que les corresponde cierto grado de compromiso con el entorno en el que se opera. Es más, la sociedad está demandando que las organizaciones se adapten a las necesidades de sus miembros (Barberá, 2004), por lo que la adaptación a los retos sociales de la actualidad es clave para las empresas.

Esta reflexión hace referencia a la responsabilidad implícita que tiene la empresa de tomar partido y actuar ante situaciones de desequilibrio. El estudio de IBM sobre Mujer y Liderazgo realizado por Peluso, Heller y Kesterson-Townes (2019) señala que muy pocas organizaciones valoran como prioridad estratégica formal la necesidad de equilibrar en cuanto a género los equipos directivos, lo que implica fomentar la participación de las mujeres y eliminar los sesgos inconscientes, entre otros aspectos.

Se dice que si desde la dirección de las organizaciones no se reconoce la urgencia y necesidad de esta transformación y pasa a considerarse un asunto meramente sociopolítico sobre el que las empresas poco tienen que hacer, se está favoreciendo la cultura organizativa que hace que persistan las desigualdades de género. Por tanto, entender que es la sociedad es la que evolucionará por tendencia natural hacia la igualdad de género, supone no solamente infravalorar la gravedad de la situación, sino despreciar

las ventajas y/o beneficios que puede reportar disponer de una dirección mixta. De hecho, las empresas¹² que reconocen como una prioridad estratégica la implementación de medidas de diversidad de género para transformar la cultura organizacional, eliminar las discriminaciones y favorecer el acceso de las mujeres a puestos de dirección, son las que realmente ven resultados de éxito en: rentabilidad económica, satisfacción de la plantilla e innovación. Estas empresas pretenden un verdadero cambio estructural, para lo cual tienen políticas firmes de promoción de directivas, emplean mecanismos de evaluación que eviten cualquier tipo de sesgo, elaboran planes de desarrollo profesional, disponen de medidas de conciliación adaptables y hacen rendir cuentas a la dirección de la compañía. Este último punto hace que las empresas se involucren, lo cual crea valor en la sociedad, pues las medidas tienen repercusión no solo sobre las personas, sino sobre los comportamientos y formas de hacer.

Por otra parte, Peluso *et al.*, (2019) detecta dos principales errores que algunas empresas cometen a la hora de gestionar eficaz y efectivamente la diversidad de género. El primero es confiar ciegamente en que la igualdad de género se alcanzará de manera natural por la evolución de la sociedad. Y el segundo “error” está relacionado con las organizaciones que ponen el foco en realizar prácticas discursivas o aproximaciones *laissez-faire* sobre la igualdad y diversidad de género. Esto, destaca el estudio, puede resultar peligroso o confuso, pues no es realmente eficaz en el tratamiento del problema. Otras investigaciones apuntan que ninguna iniciativa es desestimable y todas suponen contribuciones positivas hacia una transformación de mentalidad, aunque verdaderamente utilizar mecanismos que hagan efectiva la implantación de políticas debería ser prioritario.

Otro aspecto relativo al rol de las empresas como agentes socioeconómicos guarda relación con la composición de estas, en especial, con la composición de los equipos de dirección, ya que son los responsables últimos de aceptar, implantar y aplicar este tipo de estrategias organizativas. Tomando la cifra que se ha empleado anteriormente, el conjunto

¹² En el caso de este estudio, la muestra eran 2.300 empresas localizadas por todo el mundo, de las cuales solamente un 12% reconocía la igualdad de género como una prioridad estratégica empresarial.

de directivas supone un 27% en España, por lo que el restante 73% son hombres¹³, lo cual se traduce en que la promoción de mujeres a puestos directivos depende en gran medida de los hombres que ostentan dichos cargos. Es más, a medida que se asciende en la pirámide organizacional, la proporción de mujeres se reduce considerablemente, otro argumento que refleja la enorme responsabilidad de los varones en esta cuestión. Es clave que para que produzca cambios los hombres exploren y repiensen sus actitudes y actuaciones porque, naturalmente, tienen un efecto en la composición de sus equipos y en el ambiente de trabajo. El hecho de que no se considere una prioridad estratégica empresarial, podría deberse a que se infravaloran las implicaciones y consecuencias que tienen los sesgos, prejuicios y estereotipos de género en el mundo laboral (Peluso *et al.*, 2019).

2.5 Medidas de igualdad y diversidad de género

Antes de describir algunas de las políticas que implantan las empresas para gestionar la igualdad y diversidad de género, resulta necesario destacar la escasa convicción por parte de la abrumadora mayoría de empresas a nivel global sobre el funcionamiento y resultados de estas estrategias. En ocasiones o no se fomentan o no se realiza seguimiento o se implantan para cumplir los estándares. Es especialmente escasa la presencia de iniciativas que fomenten el avance de mujeres a puestos de dirección. Destacan, en cambio, las empresas que creen firmemente en la repercusión a largo plazo de dichas políticas, no solo en la empresa, sino también en sociedad. Este tipo de empresas son las que clasifican la igualdad de género como una prioridad estratégica dentro de la empresa (Peluso *et al.*, 2019).

Considerando las empresas como un reflejo de la sociedad que nos representa, puede extraerse que la falta de iniciativa provenga de la propia ciudadanía. Si la convicción no llega a las personas, el cambio no llegará a las empresas. (Grant Thornton, 2018; Peluso *et al.*, 2019)

¹³ Peluso *et al* (2019) ofrece el dato de que a nivel mundial el porcentaje de directivos hombres aumenta con respecto a España situando dicha cifra en un 82%. Lo que le da aún más peso al rol de los hombres en el fomento de la participación y promoción de mujeres a puestos directivos superiores.

2.5.1 Principios de igualdad y no discriminación: igualdad salarial para hombres y mujeres y políticas de no discriminación

La legislación española establece la vinculación directa del principio constitucional de igualdad con el ámbito laboral, prohibiendo de esta forma cualquier tipo de discriminación (Bilbao, 2006), especialmente en cuanto a retribución, principio también recogido por los tratados de la UE. Se trata de una idea básica para garantizar el acceso a recursos económicos en igualdad de condiciones. Esta iniciativa requiere aumentar la transparencia salarial, mediante la publicación de datos sobre la diversidad de género o a través de mecanismos que permitan evaluar las diferencias de salario entre género. Por ejemplo, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades desarrolló en 2016 una herramienta de Excel que permite analizar la información de los salarios segregado por género y elabora recomendaciones para mejorar la situación (UE, 2017). El libre flujo de información dentro de la empresa y el aumento de transparencia son beneficiosos para la plantilla de una organización, pues genera mayores niveles de confianza y, por tanto, mayor motivación y apego al proyecto empresarial (Cabrera, 2014). A pesar de ello, en España algunas empresas están en contra de auditorías de supervisión que controle la igualdad salarial entre géneros (Grant Thornton, 2018). Esta medida de transparencia resulta clave especialmente para los puestos de más alta dirección, dónde se observan mayores diferencias de salario en cuanto a género (Santero, Castro y Vega, 2012).

En cuanto a la contratación, todas las empresas españolas están sujetas a la obligación de brindar igualdad de trato para eludir cualquier tipo de discriminación de género, especialmente las relativas a la maternidad, a las responsabilidades familiares o al estado civil. Sin embargo, y como se apuntaba antes, puede ocurrir que la infravaloración del impacto de los sesgos derive en acciones discriminatorias. La introducción de mecanismos de prevención de sesgos y el uso de la perspectiva de género favorecerán una contratación más imparcial y, por tanto, más justa (Ubieta y Ziorida, 2014).

2.5.2 Políticas de conciliación y el sistema de cuidados en España

La filosofía detrás de las políticas de conciliación se basa en equilibrar los dos grandes pilares (lo personal y lo laboral) para alcanzar un cierto grado de independencia económica y nivel de bienestar para los dos géneros. Por tanto, su principal misión es fomentar la corresponsabilidad de las tareas de cuidados (UE, 2017).

En España, los problemas de una natalidad regresiva, el aumento de la longevidad y las implicaciones futuras que genera una pirámide de población invertida son cuestiones que llevan años debatiéndose sobre el escenario político. Ante los cambios demográficos y sociales que hemos experimentado en los últimos años, el estrés laboral, la insuficiencia de prácticas conciliadoras y la falta de compromiso real para crear una sociedad más justa, se propone repensar el sistema de cuidados, que puede estar pasándonos factura¹⁴ (Closingap, 2019) y, como alerta la UE (2017), está haciendo que se pierda productividad empresarial. En este caso, las empresas, como actores sociales, tienen un gran reto de adaptación, no solo por el cumplimiento de la normativa vigente, sino por el desarrollo de la convicción de que implementar políticas de conciliación de la vida laboral y personal contribuye a atraer a los talentos más preparados y a evitar la fuga de cerebros, lo que genera mayor competitividad (Meil, García, Luque de la Torre, Ayuso *et al.*, 2008). Además, las dificultades en la conciliación siguen suponiendo una de las mayores limitaciones en el ascenso de las mujeres en su carrera laboral, lo cual refleja que las tareas de cuidados y del hogar siguen estando asumidas mayoritariamente por mujeres¹⁵. Este hecho refuerza el rol tradicional y condiciona enormemente la distribución del tiempo de las mujeres, que, al invertir en estas tareas, dejan de invertir en actividades remuneradas o de ocio (Closingap, 2019). En palabras textuales de Eva Levy (2019a) “parece como si los hombres no tuvieran hijos, amigos o personas dependientes a su cargo”. Al parecer, la masiva incorporación de las mujeres tanto a la educación como al mundo laboral en las últimas décadas, que trajo consigo la transformación del sistema, no parece guardar una relación directa con el aumento de la implicación de los hombres en el ámbito doméstico para repartir “cargas”.

Así como la empresa tiene un rol fundamental en nuestro tejido social, las unidades familiares, para quién elija formar una, y en cualquiera de sus formas, son también claves en la sociedad. Es por ello por lo que las políticas de conciliación familia-trabajo tienen un valor fundamental en el ámbito laboral, dado que otorgan un mayor abanico de

¹⁴ El coste que supone en la actualidad la brecha de género en conciliación en España equivale al 8,9% del PIB de 2017, unos 100.000 millones de euros aproximadamente (Closingap, 2019).

¹⁵ Las mujeres españolas invierten dos horas más al día en tareas domésticas y de cuidados que los hombres (Closingap, 2019).

posibilidades a los padres y madres para hacerse cargos de sus menores y/o mayores y/o personas dependientes.

2.5.2.1 Reducciones de jornada

Hay estudios (véase Meil *et al.*, 2008)¹⁶ que demuestran que desarrollar medidas que fomentan la conciliación (especialmente la reducción de jornada) poseen un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa debido a diversos motivos.

El primero es la ventaja económica para la empresa, ya que si se trata de una leve reducción de jornada¹⁷, se traduciría en un aumento de productividad para la empresa, pues se entiende que se realiza prácticamente la misma carga de trabajo en un tiempo menor. Esto le supone una reducción de coste a la organización por la reducción proporcional en el salario. En segundo lugar, y a pesar de que las mejoras que produce una mejor compatibilización entre la vida laboral y problemas sean cualitativamente intangibles, las prácticas y facilidades conciliadoras mejoran la rentabilidad de las personas. En las empresas se crea un clima de trabajo más motivante y agradable, lo que favorece una mejor integración de los empleados y mejoras en la productividad. Por otra parte, se piensa que favorece la retención del talento y reduce el absentismo laboral (Meil *et al.*, 2008).

Sin embargo, nos encontramos con una contradicción, y es que cuando se hace referencia a la de igualdad de género y a la conciliación, se tiende a pensar con demasiada frecuencia en el género femenino, pues a pesar de que padece la mayor parte de la desventaja estructural, no se trata de un tema que atañe solamente a las mujeres. De hecho, los datos apuntan que la reducción de jornada es una de las políticas más comunes de conciliación ofertadas por las empresas españolas. Sin embargo, el impacto que tiene dicha medida en favor de la igualdad de género no es muy positivo, debido a que la abrumadora mayoría de personas que se acogen a este régimen suelen ser mujeres.

¹⁶ Se trata de una investigación que estudia las políticas de Recursos Humanos sobre la conciliación de la vida laboral y personal. Se procedió a entrevistar a más de cuarenta directivos de RRHH de grandes empresas (Meil *et al.*, 2008).

¹⁷ Entendiendo por reducción de jornada 1/8 menos de la duración de la jornada laboral. Es decir, trabajar siete horas en vez de ocho al día, lo que supondría un total de treinta y cinco horas semanales, en vez de cuarenta.

Por tanto, y como se ha indicado en la introducción de este trabajo, se aceptan menores salarios y se limita más la carrera profesional, lo cual a la larga produce una reducción de la independencia económica de las mujeres (UE, 2017). Finalmente son las mujeres las que asumen la carga familiar y de cuidados, no cumpliendo así el fin de las políticas de conciliación que es favorecer la corresponsabilidad de las tareas entre progenitores procurando un equilibrio.

Al final se refuerza la distribución desigual de trabajo remunerado y tareas no remuneradas entre mujeres y hombres. Vemos, por tanto, que la reducción de jornada puede convertirse en una estrategia mal diseñada cuyos efectos sobre la igualdad de género y el ascenso de mujeres en la carrera laboral, especialmente a puestos directivos, son muchas veces dudosos.

En el informe de 2017 sobre las desigualdades de género, la UE reitera que es fundamental que tanto entidades públicas como privadas desarrollen políticas que faciliten los cuidados, lo que permitirá elevar el nivel de bienestar social y mejorar la calidad de vida, especialmente de millones de mujeres que asumen esta doble carga. Este tipo de políticas resultan fundamentales sobre todo para que medias y altas directivas no abandonen sus puestos ni dejen de escalar en la pirámide organizativa.

Pero ¿y el papel de los hombres? Levy (2019a) destaca que resulta imprescindible mantener un diálogo abierto y formal con los hombres, que son los aliados en esta causa, pero no solamente porque es algo que también les afecta a ellos, sino porque, además, como bien se ha explicado al comienzo, componen la gran mayoría de puestos directivos, especialmente en la alta dirección, dónde tan solo llegan un 8% de mujeres. Por tanto, su rol es clave. La tradición cultural ha creado la concepción de hombre trabajador que parece no tener hijos, familia o gente dependiente a su cargo. Es decir, sobre él recaen con menor carga las tareas de cuidados. Pero es evidente que la sociedad está evolucionando y necesita personas que abandonen los roles preconcebidos y se adapten a las demandas de la sociedad actual.

Repensar la distribución de las tareas de cuidados en el ámbito privado resulta esencial para afrontar con madurez esta situación. El estudio de Meil *et al.* (2008) revela el pudor o vergüenza que llegan a sentir algunos hombres a la hora de solicitar el permiso de

paternidad, lo que explica ciertas reticencias que sostiene la sociedad hacia esta práctica, lo que también se observa con la reducción de jornada, pues no es, en España, una práctica muy común entre ellos.

2.5.2.2 Teletrabajo y flexibilización en horarios y jornada

Dentro del gran bloque de las políticas de conciliación, destacan las modalidades de trabajo a distancia y flexibilización de horarios. En la actualidad, y a pesar de esfuerzos por acercarnos a ciertos países de la UE, la flexibilidad horaria sigue sin estar muy extendida entre las empresas españolas (Meil *et al.*, 2008).

La Comisión Nacional para la racionalización de horarios españoles y su normalización con los demás países de la Unión Europea¹⁸ tiene como principales objetivos: mejorar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, contribuir a la corresponsabilidad en el reparto de tareas domésticas y de cuidados, y favorecer la igualdad entre mujeres y hombres mejorando nuestra calidad de vida aumentando la productividad.

Entre otros fines, esta comisión aboga por un cambio cultural que pase por terminar con el presentismo laboral, la adicción al trabajo y con trabajar largas horas, algo muy característico del rígido sistema laboral español (Meil *et al.*, 2008; Khodorovska, 2015; Levy, 2019a). Se pretende el diseño de medidas enfocadas al cumplimiento de objetivos y de mecanismos que midan resultados.

Algunas de estas medidas son facilitar un horario más flexible, que tiene que ser siempre ofrecido tanto a hombres como a mujeres para no resultar contraproducente, y nuevas modalidades de trabajo a distancia, siempre y cuando se adapte a las necesidades y requisitos del puesto. El teletrabajo, por ejemplo, es una práctica muy extendida entre el funcionariado de la UE (González Ojeda, 2019). No obstante, puede acarrear inconvenientes si se convierte en precedente para trabajar *long hours* o si deriva en un solapamiento entre las horas de trabajo y la vida personal (UE, 2017).

Otras medidas como acortar el tiempo de almuerzo para fomentar el salir antes y acabar con la idea de “estar en el puesto de trabajo tantas horas como haga falta para que el jefe

¹⁸ Se trata de una entidad independiente sin ánimo de lucro constituida en 2003. Posee representación institucional, empresarial, social, sindical y universitaria (Khodorovska, 2015).

o la jefa te vean”, mejoraría la productividad de los trabajadores y su motivación. Precisamente en España, las horas de trabajo y productividad no siempre guardan una correlación positiva (Meil *et al.*, 2008).

2.5.3 Meritocracia y acciones positivas

*“Si eres neutral en situaciones de injusticia,
has elegido el lado del opresor”*

Desmond Tutu¹⁹

El discurso que alude a la meritocracia resulta muy recurrente cuando se trata el tema de la diversidad. Knoppers *et al.* (2015) destaca que se trata de un enfoque liberal (el que alude a la meritocracia) en el que se presupone un trato igualitario para todas las personas y que, por tanto, los empleadores simplemente se centrarían en evaluar y observar las calificaciones y cualidades específicas de la persona, libres de sesgos y prejuicios. Según esta lógica la implementación de acciones positivas, cuya finalidad es revertir una situación de discriminación subyacente, estaría violando el principio de méritos.

Sin embargo, una de las tesis principales que defiende este trabajo, y que además constituye una de las razones principales que empujaron a su realización, es la asunción de que, lamentablemente, no nos encontramos, a día de hoy, en una situación en la que se parta de la igualdad como para que cualquier persona libre de etiquetas tenga las mismas oportunidades que el resto de llegar a cualquier puesto. De hecho, a parte de ser reivindicado por numerosas teóricas (véase: Varela, 2013; Lombardo y Verge, 2017; Serra 2018) que aluden que el sistema actual no es neutral al género, este hecho se reconoce también en la Exposición de Motivos de la Ley de Orgánica 3/2007: “el pleno reconocimiento de igualdad formal ante la ley [...] ha resultado ser socialmente insuficiente” (p.12611).

Por este motivo se reconoce la pendiente tarea de perfeccionar los instrumentos jurídicos para alcanzar la igualdad plena y efectiva en nuestra sociedad. Por si esto no fuera suficiente, el Consejo de la Unión Europea señaló la necesidad de activar medidas de acción positiva tanto en el sector público como privado para favorecer la presencia de

¹⁹ El pacifista sudafricano, Desmond Tutu, hizo famosa esta cita sobre las desigualdades y exclusiones en el mundo, con la que se pretende mostrar que, ante situaciones de injusta desigualdad, ignorarlas, subestimarlas o no reconocerlas supone una fuerte manera de perpetuarlas eligiendo el bando de los aventajados (Serra, 2018).

mujeres en sectores/puestos en los que están infrarrepresentadas debido a la estructura de la sociedad. El Consejo, al igual que la Ley 3/2007, apunta que las normas jurídicas que promueven la igualdad han resultado ineficientes para llegar a la igualdad real y efectiva y eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres (Recomendación 84/635).

De hecho, en relación con las comparaciones entre sectores privado y público, resulta interesante destacar la ilustrativa diferencia existente entre la proporción de mujeres que ocupan puestos más altos en la jerarquía en el sector público, donde existen leyes que obligan a aplicar medidas de acción positiva para elevar la representatividad de mujeres, que en el sector privado, donde la voluntariedad del compromiso (recomendaciones) eclipsa muchas veces la necesidad de aplicar dichas medidas. A pesar de las persistentes desigualdades, los buenos resultados conseguidos en el panorama político ofrecen una imagen positiva sobre las consecuencias de la aplicación de las medidas de acción positiva en los puestos de toma de decisiones. La UE (2017) revela que en 2016 tan solo el 20,6% eran mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas, mientras que en el parlamento prácticamente el 40% eran mujeres. De hecho, en la actualidad nuestro gobierno posee un mayor número de ministras.

En realidad, las medidas de acción positiva se caracterizan por su temporalidad. Se trata de medidas temporales destinadas a corregir una situación de desequilibrio producto de un sistema o prácticas sociales (Varela, 2013). Como apunta Noland, Moran y Kotschwar (2016, p. 17)

It would allow the underrepresented group a period of time to build up experience and network mechanisms, put in place training mechanisms for following cohorts, and allow exposure to female corporate leaders. Once these mechanisms are in place long enough that a cadre of women prepared for leadership exists, the quota could be removed.

Citado en Noland *et al.* (2016), el trabajo de Eckbo, Nygaard, and Thorburn (2015) resalta que las cuotas como medida temporal en las empresas para incorporar a mujeres a la alta dirección pueden ser una medida que mitigue la presencia de sesgos en los procesos de búsqueda y selección y que, adicionalmente, contribuyen a romper el llamado techo de cristal. Al mismo tiempo, servirían de aliento para otras mujeres que ven representación

femenina en puestos de alta responsabilidad. De hecho, como se ha expuesto anteriormente, en el estudio del PIIE, Noland *et al.* (2016) revela que la presencia de mujeres en puestos directivos guarda una correlación positiva con el rendimiento de la empresa. Pero, además, se revela en este estudio que, como era predecible, la presencia de mujeres en puestos altos de la cadena de mando de las organizaciones, anima y/o motiva a otras mujeres a buscar y postularse a esos puestos (“efecto llamada”). Este hecho tendría un impacto positivo en la sociedad, ya que se estaría derribando una de esas barreras que limitan a las mujeres a la hora de escalar profesionalmente: las limitaciones personales surgidas de la inseguridad para enfrentarse a un puesto de dirección derivadas de los estereotipos de género que no favorecen el “perfil de mujer” para según qué puestos de liderazgo.

En resumen, lo que se pretendería conseguir con el sistema de cuotas sería, además de los motivos expuestos en el párrafo anterior, el principio de composición equilibrada que trata de asegurar la presencia significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad (Varela, 2013). Sin embargo, aunque se consiga la composición equilibrada en la alta dirección, puede que no suponga directamente un cambio en la gestión de la diversidad en la empresa.

2.6 Razones y/o motivaciones por las que la empresa fomenta la adopción de políticas en materia de igualdad y diversidad de género

Existen diversas motivaciones que llevan a las empresas a emplear enfoques inclusivos y desarrollar políticas de diversidad de género que permitan adaptarse a la actualidad y las demandas del mercado laboral.

2.6.1 Imagen organizativa y presión del mercado

En una empresa u organización, el valorar el concepto de diversidad no tiene solamente un impacto beneficioso en términos de financieros (véase Herring, 2009²⁰), sino también en términos de reputación e imagen organizativa (Knoppers et al., 2015). Tal y como se ha mencionado anteriormente, ciertas empresas (aunque sea por el hecho de cumplir con

²⁰ Dentro de las posibilidades de diversidad, en esta investigación Herring (2009) estudia el impacto que tiene la diversidad de género y la racial en los resultados económicos de 1.002 empresas estadounidenses.

la legalidad o los expedientes éticos requeridos) evitan formar equipos directivos formados exclusivamente por hombres, pues que les reportaría una imagen negativa de la empresa y reflejaría una cultura organizativa poco inclusiva.

2.6.2 Impacto económico positivo

Tal y como se ha venido exponiendo en párrafos anteriores, existen numerosos estudios que demuestran que la presencia de mujeres en las organizaciones favorece la productividad de la plantilla. Otros estudios apuntan que el hecho de que haya un mayor número de mujeres directivas (no solamente en el *top management*, pero en cualquier posición de liderazgo) contribuye a mayor rentabilidad económica (Noland *et al.*, 2016; Peluso *et al.*, 2019). El FMI sostiene que añadir a una mujer en el consejo de dirección de una compañía (manteniendo intacto el número de directivos), está asociado con un aumento del ROA de entre 8 y 13 puntos al año (Lagarde, 2019). Esto explica, por tanto, que no apostar por favorecer la diversidad de género a todas las alturas supone una pérdida de oportunidades gratuita para las compañías.

2.6.3 Captación de talento

Como parte de los *stakeholders* de la organización, las personas aspirantes cada vez más se ven atraídas por empresas cuya cultura organizacional no minimice sus cualidades personales, sino que aliente el desarrollo personal. En otras palabras, la demanda del mercado cada vez solicita más la necesidad de generar otro tipo de entornos y soluciones innovadoras que se adecúen con el progreso social.

Políticas de inclusión y diversidad serán bien valoradas porque se basan en la igualdad esencial de los individuos y en el valor añadido que aporta cada uno como persona, no como representantes de grupos tradicionalmente desfavorecidos (como es el caso de las mujeres en puestos de alta dirección) (Barberá *et al.*, 2000). El criterio de la diversidad de género como estrategia para promocionar la participación de mujeres en puestos de dirección posibilita tanto atraer como mantener talentos diversos representativos de ambos sexos (Barberá, 2004).

2.6.4 Diversidad como fuente de ventaja competitiva

Otro de los motivos que toman las organizaciones para optar por la implantación de políticas e igualdad y diversidad de género radica en reconocer la diversidad como fuente

de ventaja competitiva²¹, tal y como apunta Bolshaw (2018) basándose en un estudio del Instituto Peterson para la Economía Internacional – PIIE, por sus siglas en inglés –.

Este estudio revela que cuando un equipo directivo tiene a la cabeza una CEO mujer, el equipo está formado en un 41% por mujeres, mientras que si el CEO es un hombre el porcentaje desciende a 22%. Concluye que las organizaciones dirigidas por mujeres tienen mayor propensión a concentrarse en reclutar talento sin género. También afirma que las corporaciones que poseen diversidad en posiciones de liderazgo destacan más que aquellas cuya dirección es homogénea.

Ciertas publicaciones que sostienen que las organizaciones que disponen de un grupo inclusivo y diverso de talentos a los que reclutar, resultan más exitosas porque incorporan las habilidades de creatividad, innovación, resolución de problemas, etc. de personas con diferente fondo, origen, visión, formación o antecedentes (Herring, 2009; Cabrera, 2017). Esto permite dotar a la empresa con mayor originalidad, dinamismo y capacidad de afrontar un futuro empresarial cada vez más diverso y cambiante (Cabrera, 2017).

La captación y promoción interna en la empresa a puestos de alta responsabilidad de talentos diversos (en este caso incidiendo en la diversidad de género), contribuye a la optimización de los recursos humanos y le otorga mayor competitividad a la empresa propiciando que se aventaje de sus competidoras por las cualidades que le proporciona la diversidad, como, por ejemplo, no ser predecible²², lo cual es clave en un negocio que opere en un sector altamente competitivo e innovador. Asimismo, las empresas que han mostrado seriedad en el camino para alcanzar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo gozan de las ventajas de ser *first movers* (Peluso *et al.*, 2019): sobresalir en esta materia, creciente experiencia y soluciones innovadoras.

²¹ La explotación de una capacidad estratégica que posee la empresa, en términos de recursos o competencias, se convierte en ventaja competitiva cuando permite a la empresa superar a su competencia (Johnson, Scholes, Wittington, 2008).

²² En el estudio de IBM (Peluso *et al.*, 2019) se dice textualmente “*diverse teams are an antidote to the dangers of group think*” (p.11), lo que quiere significar exactamente que hay que evitar la visión única en los equipos y en las empresas.

2.6.5 Punto de vista comercial y de marketing

Desde el punto de vista comercial puede argumentarse que, si la plantilla poseyera diversidad en todas sus vertientes (género, edad, origen, sexualidad, etc.) supondría un mayor acercamiento a la realidad sociodemográfica. Además, la composición diversa del personal implicaría un reflejo de los clientes en función de la población (Knoppers et al., 2015), y por tanto mejoraría la habilidad de servir las necesidades de estos (Herring, 2009).

En el caso de la diversidad de género, hay estudios que apuntan que la tendencia *buy on belief* está en auge. Este hecho se refiere particularmente a que un porcentaje considerable de los consumidores actuales elegirán empresas que respeten y fomenten valores que se consideran primordiales, como por ejemplo el desarrollo sostenible, el empoderamiento de la mujer o la reducción de la brecha salarial. Por otra parte, desde una perspectiva comercial, resultaría interesante también disponer de mujeres en puestos de liderazgo para evitar caer en estereotipos sexistas o perjudiciales que pudieran ofender a la base de clientes a las que se dirige la empresa, es decir, para favorecer una visión más diversa también enfocada a las comprar y los clientes (Peluso *et al.*, 2019).

TERCERA PARTE. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MUESTRA

3.1 Objetivos

El presente trabajo académico tiene como objetivo general conocer cómo gestionan las empresas la diversidad de género para afrontar la escasa presencia de mujeres en puestos de dirección. Puesto que se trata de un campo considerablemente amplio, el estudio busca enfocar la investigación a través de dos objetivos específicos.

En primer lugar, analizar qué factores son clave para que las estrategias de gestión de diversidad e igualdad de género en la empresa, especialmente, en puestos directivos, sean eficaces y exitosas.

En segundo lugar, identificar qué limitaciones y barreras ralentizan el progreso hacia una mejor gestión de la diversidad de género que permita alcanzar una situación de igualdad en los puestos directivos.

3.2 Metodología

Para alcanzar los objetivos que se persiguen en este trabajo de investigación, se han empleado dos métodos para la recopilación de información, que van a ser descritos en los próximos párrafos.

En primer lugar, la mayor parte de esta investigación ha consistido en una revisión de la literatura, que radica en realizar una investigación y análisis documental de escritos como libros, publicaciones, artículos académicos, informes y otro tipo de fuentes, como los blogs, para apoyar los argumentos con la opinión de expertos sobre el tema.

Por otro lado, la investigación consta de una segunda parte en la que se ha empleado una metodología cualitativa como herramienta para la recopilación de datos. Según García Galera y Berganza Conde (2005), el método cualitativo permite comprender una realidad concreta a través de los datos obtenidos, que posteriormente posibilita contrastar hipótesis generalizadas formuladas gracias a argumentos académicos en el marco teórico. La herramienta concreta empleada para la recogida de datos ha sido la entrevista personal

estructurada, que, según los expertos ofrece garantías acerca de la sinceridad en las respuestas y también la espontaneidad, que permite una mejor comprensión de las respuestas para analizarlas posteriormente. Se trata de un tipo de método cualitativo en el que la persona a cargo de la investigación se comportará como mera transcriptor de las respuestas obedeciendo al orden de cuestionario preestablecido (Miguel, 2005).

Para la realización de las entrevistas, se ha recurrido a expertas de recursos humanos y gerentes de diferentes empresas que pueden arrojar información concreta sobre la situación de las mujeres en la empresa, la gestión de la diversidad de género en los puestos de alta responsabilidad y las políticas y medidas implementadas.

Antes de cada una de las entrevistas, se ha contactado por email a las participantes explicando el propósito del trabajo, mostrando el contenido del cuestionario, garantizando la confidencialidad de sus datos, informando de que las respuestas serían recogidas en el anexo del trabajo, y finalmente, agradeciendo la participación y la cesión de su tiempo y experiencia a este proyecto. Las preguntas de cuestionario elaborado (detalladas en el Anexo A) hacen referencia a la estrategia de igualdad de género, a las políticas implementadas en las compañías, a los factores de éxito de dicha implementación y a las posibles barreras que se puedan encontrarse en la organización.

3.3 Muestra

Para alcanzar los objetivos fijados, se han seleccionado para la muestra tres empresas que disponen de una estrategia de igualdad de género dentro de sus programas de diversidad: DIAGEO, TELEFÓNICA y GILEAD SCIENCES. Estas empresas, además de ser referentes cada una en sus respectivos sectores, son referentes en España por la implantación de iniciativas y políticas de diversidad de género. La muestra final está formada por tres empresas multinacionales muy diversas entre sí en cuanto a origen, modelo de negocio, estructura organizativa y sector en los que operan. Tras el proceso de recolección de datos, la información extraída de sus modelos de gestión de la igualdad de género permitirá elaborar el panel de discusión para este trabajo, así como trasladar los resultados a otras organizaciones.

A continuación, se procede a realizar una breve y concisa descripción de las empresas que conforman la muestra de esta investigación.

DIAGEO, multinacional británica con más de 30.000 empleados en los cinco continentes, conforma una de las empresas líderes en el sector de las bebidas espirituosas. Está entre las veinticinco mejores empresas del mundo para trabajar, según el estudio *World's Best Workplace* realizado por el instituto *Great Place to Work*. Mediante su lema, *Balance For Better*, se promueve la idea de que, al abogar por la igualdad de trato entre mujeres y hombres, la empresa funciona mejor y tenderá hacia un *"better place to work"*. Gracias a la implantación de novedosas políticas de diversidad de género en la organización, DIAGEO ha sido seleccionada para esta muestra, ya que Además, puede presumir de que su Comité Ejecutivo a nivel mundial esté compuesto en un 40% por mujeres, lo cual da un excelente ejemplo de diversidad de género en puestos de alta responsabilidad.

TELEFÓNICA es una empresa española de referencia en el sector de las telecomunicaciones, que cotiza tanto en el Ibx 35 como en otras bolsas. Ha sido seleccionada en la muestra debido a que figura por segundo año consecutivo en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género, en el que solamente hay seis otras empresas españolas y diez empresas de telecomunicaciones a nivel global. El reconocimiento se debe a un plan ambicioso, competitivo y muy bien estructurado de políticas que van desde la formación hasta la selección de candidatos. La organización destaca la importancia de involucrar a todos sus empleados en la concienciación por la diversidad, lo cual, de acuerdo con Laura Abasolo, quién dirige el *Global Diversity Council* de la compañía, lo convierta en una fundamental ventaja competitiva y fuente de creatividad e innovación.

GILEAD SCIENCES nacida en San Francisco, lleva más de treinta años investigando para las enfermedades que aún tienen necesidades insatisfechas. GILEAD permitió que el VIH pasase de ser mortal a una patología crónica, lo cual representa uno de sus firmes valores, la inclusión. Entre otros motivos, esta empresa ha sido seleccionada porque este año ha sido incluida por la revista Forbes en la *"Best Employers for Diversity List"* por su programa de diversidad dirigido a colectivos tradicionalmente desfavorecidos en el entorno laboral. Su firme compromiso por la igualdad de trato y la diversidad de perspectivas hacen de GILEAD una compañía con innovadoras políticas en materia de género.

CUARTA PARTE. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber definido los conceptos necesarios para interpretar y analizar los resultados de la investigación y tras haber explicado los objetivos que se pretenden alcanzar, se da paso al análisis y a la discusión de los resultados obtenidos gracias a las entrevistas de las empresas anteriormente descritas.

4.1 Necesidad y urgencia en la gestión de igualdad y diversidad de género

En el caso de las empresas de esta muestra, existe consenso generalizado acerca de la necesidad de adoptar medidas para tratar la desigualdad de género en el acceso de puestos directivos. Por motivos diversos, las tres entrevistadas resaltan la vital necesidad de abordar este asunto desde dentro de la empresa.

Ana Lara, de DIAGEO, manifiesta que, así como potenciar a mujeres que postulen a puestos directivos, también se ha de dar oportunidades de entrada para poder ofrecerles después carrera profesional y desarrollo:

“Yo creo que desde el momento que hoy los datos son abrumadores en cuanto a la brecha salarial, por un lado, y en cuanto a la escasez de mujeres en puestos de dirección y consejos de administración, por otro. Por eso, es necesario seguir, es decir, para mi el objetivo y el mundo ideal sería cuando ya no sea un tema del que hablar, cuando ya se tome como una situación normal y absolutamente cotidiana que haya mujeres de cualquier tipo en cualquier puesto de responsabilidad de la empresa. Mientras que eso no llegue, es necesario seguir apoyando a las mujeres, sobre todo en puestos de entrada. Consiguiendo el número suficiente de mujeres en puestos de entrada, luego se trata de darles carreras y oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional como a los demás. Cuando les das esta oportunidad ya solo falta que se atrevan a cogerlas. Mientras no lleguemos a este punto de no tener que hablar de ello porque no haga falta, entonces sí son necesarias.”

Almudena, de Telefónica, pone énfasis en la necesidad de no tardar más en actuar:

“Vista la situación en la que estamos, la situación es urgente y de imperiosa necesidad. Hasta que consigamos mirarnos de igual a igual y que no se perciban ciertas situaciones

como momentos hostiles. Lo que te decía antes de la relevancia de los cargos de responsabilidad ocupados por mujeres, es importantísimo.”

A su vez, desde GILEAD se entiende que, además de ser una cuestión de justicia social, la gestión de la diversidad de género supone mejoras para las organizaciones:

“Son muy muy necesarias. Está clarísimo que seguimos teniendo un déficit de mujeres en puestos directivos, no precisamente en mi empresa, pero esta no es lamentablemente la realidad del país. No es un fiel reflejo. Por lo tanto, hay que forzar un poco más las cuotas para acelerar el cambio. Con respecto a esto, hay que tener cuidado con las actitudes reaccionarias por parte de algunos hombres. Ya lo he dicho antes, pero es que se tiene que conseguir que se conviertan en aliados porque esto no consiste en una guerra de sexos, sino en mejorar la sociedad y hacerla más justa. Y también hacerla más productiva, y esto es muy importante porque las empresas no hacen nada de gratis. Es decir, está claro que el talento es una fuente de productividad y una empresa proactiva en estos temas atrae el talento.”

En esta misma línea, Telefónica considera que la gestión de la diversidad de género en puestos de responsabilidad es clave también para la productividad:

“Una empresa como Telefónica que lidera un sector como es el de la transformación digital y telco, no puede permanecer ajena a estas demandas sociales. Además, es un tema de economía pura. Las mujeres tienen que tener posiciones relevantes porque es donde se dirimen los asuntos. Es importante que aspiremos a esas posiciones. Ahí se produce a la gran transformación.”

En relación con esta cuestión, las tres empresas entrevistadas coinciden en la relevancia de priorizar las políticas de gestión de diversidad de género, especialmente, en lo relacionado a los puestos de alta dirección, que es en los que más falta de mujeres existe. Lo expuesto en este apartado refuerza el objetivo específico enfocado a generar una creciente conciencia sobre las consecuencias de la desigualdad de género y la necesidad urgente de actuar para lograr un mayor bienestar social.

4.2 Gestión de diversidad género a través de estrategias de diversidad e inclusión

Si bien en la sección previa se ha expuesto la necesidad de cubrir la cuestión de la desigualdad de género, en este apartado se va a explicar a través de qué vías elabora la empresa la estrategia de igualdad de género.

Tal y como se apunta en el epígrafe del trabajo enfocado a ello, la diversidad dentro de una compañía simboliza un espacio extenso en el cual se incluyen factores como: género, edad, orientación sexual, origen, formación, etc. En este caso, los resultados muestran que tanto DIAGEO como Telefónica como GILEAD coinciden en alinear las políticas y medidas que gestionan las desigualdades de género desde dentro de una estrategia más amplia, la de Diversidad e Inclusión de las compañías, que, a su vez, muestra el compromiso por abordar dichas materias.

En el caso de Telefónica:

“Para Telefónica la diversidad es algo absolutamente estratégico, la entendemos como una fuente de talento y uno de nuestros objetivos es contar con personas de diferente cultura, género, orientación sexual, generación y formación, con el objetivo claro de extraer de ese mestizaje y de la composición diversa el mayor valor para nuestros clientes y, obviamente, para nuestros empleados. Es sumamente relevante el concepto de diversidad, que forma parte del plan de negocio responsable global de la compañía, que es un plan que aprueba por el consejo de administración y que en cada país tiene su propio comité de negocio responsable. Este plan se traduce en distintos compromisos, con respecto a la diversidad de género (...) El primer nivel de la compañía está comprometido con este fin de alcanzar la diversidad y hacerlo una fuente de riqueza, a través del Chief Diversity Office y el Global Diversity Council, que está liderado por Laura Abasolo.”

En esta misma línea Mónica, de GILEAD, explica que:

“las políticas de igualdad de género están incluidas en la estrategia de Diversidad e Inclusión de la compañía. Es una empresa comprometida con la diversidad y con la promoción de las mujeres a puestos directivos. (...) Además, tenemos en la empresa un

departamento de Diversidad e Igualdad que se encarga de organizar talleres de concienciación, de prevención de sesgos inconscientes, etcétera. Para toda la compañía. También celebramos la Semana de la Diversidad y la Inclusión, dónde realizamos jornadas de mujeres, talleres de sesgos LTGBI, sobre diversidad funcional, etcétera.”

Y por parte de DIAGEO:

“En 2014 se definió la estrategia de igualdad, que en DIAGEO se llama Diversidad e Inclusión”.

Además, esta empresa enfatiza la relación que existe entre la estrategia de Diversidad y los valores que defiende la compañía, lo cual hace que la coherencia interna y sea muy relevante en la estrategia. Afirma que:

“Tenemos dos valores importantes que sí aluden a este tema. Uno es “libertad para el éxito”, que significa que todos tienen la posibilidad y el deber, yo diría, de tener oportunidades para triunfar, y el otro es “nos valoramos los unos a los otros” (...), que significa que todo el mundo tiene esa parte de talento que puede aportar a la compañía. Talento sin género y sin ningún tipo de condición ni etiqueta.”

Con respecto a la relación de esta estrategia con los valores organizativos, Telefónica resalta que el lanzamiento de la campaña llamada “Reconecta con el Espíritu de Telefónica”, pretende conectar con los valores de diversidad, inclusión e igualdad:

“Consideramos que esta misión tiene un fiel reflejo de la globalidad que implica diversidad e inclusión, se traduce en medidas y políticas en un esfuerzo de coherencia. Aunque no hay una referencia explícita a la igualdad de género, se toma implícita en el concepto de igualdad y diversidad que promueve Telefónica.”

En línea con la idea anterior, GILEAD afirma que, aparte de los valores que ha defendido siempre la corporación de integridad y trabajo en equipo,

“desde hace ya tres años hemos implando como valor corporativo la diversidad y la inclusión, y dentro de este concepto más amplio estaría la igualdad de género.”

Estas afirmaciones muestran dos elementos esenciales. Por una parte, que para las compañías es importante invertir en la gestión de la diversidad en su más amplio sentido, pues las desigualdades no están aisladas entre sí. Y por otra, que ha de existir consistencia entre las estrategias que desarrolla la compañía y los valores que promueve, ya que asumen gran relevancia, y además dan credibilidad a las políticas. En el caso de la gestión de la diversidad, el compromiso y convicción adquieren gran relevancia, y pueden ser mostrados a través de los valores.

Pero con respecto a la igualdad de género, ¿qué medidas se ponen en práctica? ¿qué iniciativas desarrolla la empresa?

4.3 Políticas, medidas e iniciativas organizativas

Según la investigación llevada a cabo, como ya hemos visto, las entrevistadas coinciden en la necesaria y urgente aplicación de medidas que neutralicen la situación que existe en la actualidad, y que, además, contribuyan a precipitar el cambio. En cada empresa se implantan medidas de diferentes maneras, en algunos casos políticas similares, pero los resultados pueden variar de una a otra, pues estos dependen tanto de la composición y proactividad de la plantilla, como de la convicción y compromiso por parte de la cúpula empresarial. En el caso de la muestra que se maneja en esta investigación, las tres empresas coinciden en medidas más generales como las relativas a facilitar la conciliación de la vida laboral y personal, como, por ejemplo, los horarios flexibles o el teletrabajo; también iniciativas relativas a la formación de mujeres para el acceso a puesto de mayor responsabilidad y, por último, políticas que abordan la selección de candidatos. Dentro de esta última destaca por una parte las condiciones que se ponen a la terna final, y por otra, las que están enfocadas a la eliminación de prejuicios y sesgos inconscientes, lo cuales suponen una barrera.

Con referencia a estas últimas medidas relativas a la selección de candidatos, tanto DIAGEO como Telefónica como GILEAD establecen que en la terna final de postulantes tiene que haber siempre alguna mujer, sea cual sea el proceso de selección.

Por ejemplo, DIAGEO afirma que:

“todos los procesos de selección tienen que tener en los 3 o 4 últimos candidatos, al menos una mujer. Siempre tiene que haber una candidata entre los finales.”

Además, en la multinacional británica:

“todos los programas y proyectos, tanto de desarrollo como de formación, tenga un 50% tanto de hombres como de mujeres para generar esa diversidad.”

Con respecto a la terna final, el mismo pensamiento es desarrollado por GILEAD:

“siempre tiene que haber 2 mujeres en la terna final de los procesos para cualquier puesto. La terna la componen tres candidatos. Esta medida ha levantado ampollas entre algunos señores, pero tiene que ser así, es la única manera.”

Y Telefónica, por su parte, argumenta que se ha de garantizar la presencia de mujeres en los procesos de selección para puestos directivos:

“se garantiza la presencia de al menos una mujer en los procesos de nombramiento y promoción de cargos directivos. Al menos tiene que haber una en la terna final. Esto ya es un gran paso. Hay una comisión de transparencia que vela porque esto suceda. Está enfocado a conseguir el objetivo del 30% de directivas.”

En cuanto a los objetivos de cuotas dentro de las empresas, tanto Telefónica como DIAGEO tienen establecido que el porcentaje de directivas para 2020 ha de ser un 30%. Según Telefónica:

“uno de los objetivos es alcanzar un 30% de mujeres en puestos directivos para 2020.”

Además, la entrevistada de Telefónica arroja ciertos datos sobre la situación de la empresa:

“Hoy el 23,3% del personal directivo en Telefónica son mujeres, el 37,7% de toda la plantilla son mujeres, el 46% de todas las incorporaciones de los últimos años son mujeres; hay programas internos como Mujeres que Lideran o Global Women Network que se fomentan desde la organización (...) En el equipo directivo de telefónica hay un

17,6% de mujeres. Como ves hasta el 30% de directivas tenemos aún mucho trabajo que hacer y un gran gap que cubrir.”

Y explica que la razón de ser de la política de cuotas:

“no es caer en la cuota paritaria por que sí, sino que se pretende precipitar el cambio y la evolución de esta situación desfavorable para nosotras.”

Adicionalmente, Almudena, de Telefónica, nos ofrece una reflexión personal muy pertinente para presentarla en ese apartado de la investigación:

“Lo que me entristece de este tema, siendo que considero la imposición de las cuotas una necesidad, es que sirva como excusa o como descrédito para aquellas mujeres que opten a un puesto de mayor responsabilidad. Es una pena que surjan las voces de que estás ahí por ser mujer. Es un error de concepto. Forma parte de esa necesidad de desintoxicación y de reseteo de prejuicios. Van a surgir voces de un lado y de otro. Hay veces que las mujeres somos tiranas entre nosotras.”

Con respecto a la política de cuotas, para la compañía británica:

“se estableció el objetivo de tener para 2020 el 30% de los puestos de nivel directivo cubiertos por mujeres, y para 2025, el 40%. Eso significa que, para los próximos 10 años, hay que reclutar el 47% de las vacantes con mujeres.”

En relación con este tema, resulta interesante destacar que la empresa del sector farmacéutico goza de una situación poco convencional, puesto que más de la mitad de la plantilla son mujeres, también hay un número elevado de mujeres directivas, y además la Directora General en España es una mujer. A pesar de ello, la organización sigue trabajando especialmente en potenciar el talento femenino para llegar a puestos de dirección y en tratar la concienciación y sensibilización del tema de la igualdad de género entre su plantilla:

“tenemos (...) un estudio sobre la brecha salarial. También participamos en un programa buenísimo, el programa Promociona para la formación y promoción de mujeres

directivas. (...) se hacen actividades de coaching y talleres con mentores y mentoras de la alta dirección para fortalecer capacidades y dar herramientas a mujeres directivas en el ascenso de su carrera profesional. (...) Por eso es muy importante que haya inversión en formación, cursos y coaching para tratar el tema de la diversidad y la igualdad (...) Por eso hacemos talleres de concienciación y prevención de sesgos”.

Además, en cuanto a los sesgos, la empresa apunta que es necesario contralar mediante una comisión las valoraciones que se hace de la plantilla:

“tenemos medidas para evitar los sesgos inconscientes en la selección de candidatos y también en las evaluaciones sobre el desempeño. Esto es muy importante porque se trata de la puntuación de la plantilla.”

Esto es algo de lo que también habla Telefónica:

“Se hacen cursos a todos los niveles para el 100% de los empleados, sin excepción. Son cursos para evitar los sesgos y derribar estas barreras. Se controla también el nivel de desempeño de los gestores de equipos para ver el nivel de diversidad. Realmente el problema de desigualdad en el mundo se combate con educación y formación.”

El énfasis puesto por estas empresas en el derribo de prejuicios dañinos muestra la importancia de una evolución en el pensamiento hacia unos roles no sesgados, sino adaptados a las necesidades que demanda la sociedad actual. Además, estas medidas revelan la necesidad de no infravalorar el impacto de los sesgos en la selección de candidatos, en especial para puestos directivos.

Otra de las medidas que destacaron las empresas de la muestra hacen referencia a los programas de mentoring y coaching. En este asunto, GILEAD y DIAGEO coinciden en las medidas.

Por su parte, GILEAD explica que participa en un programa para la promoción de mujeres directivas:

“También participamos en un programa buenísimo, el programa Promociona para la formación y promoción de mujeres directivas. Colabora la CEOE y el Ministerio de Sanidad e Igualdad. (...) se hacen actividades de coaching y talleres con mentores y mentoras de la alta dirección para fortalecer capacidades y dar herramientas a mujeres directivas en el ascenso de su carrera profesional. Está funcionando muy bien y participan muchísimas empresas.”

DIAGEO afirma que:

“tenemos programas de mentoring para mujeres que ya están en posiciones directivas medias, entonces se les ayuda con mentoring y coaching a poder afrontar situaciones de promoción y de mayores responsabilidades con mayor seguridad”.

Esta misma empresa explica que políticas concretas como establecer una hora de cierre de las oficinas para acabar con la cultura del presentismo, conceder bajas maternales de hasta 6 meses, o elaborar una política de guardería, beneficia no solo a aquellas personas que decidan ser padres o madres, sino que es beneficioso especialmente para las mujeres directivas, que no tengan que renunciar ni a su vida personal si quieren ser madres, ni al ascenso en su carrera profesional. La compañía británica lo tiene claro:

“en DIAGEO hay medidas muy importantes, desde trabajar en remoto desde casa con el ordenador, hasta establecer una hora de cierre de la oficina para terminar con la cultura del presentismo y favorecer el cumplimiento de objetivos. (...) Estas medidas disminuyen la presión que pueda venir de fuera de la oficina y facilitan la conciliación. Bajas maternales mucho más largas de las que propone la ley. DIAGEO no se limita a cumplir la ley, sino que tiene el compromiso de ir más allá. En España la legislación concede 16 semanas por baja maternal y DIAGEO la amplía hasta los 6 meses. Eso a una mujer le da más tranquilidad de poder estar en casa más tiempo al principio, y luego internamente en la compañía 6 meses genera el suficiente tiempo como para que se pueda asignar a otra persona de la plantilla en ese proyecto (...) esa madre que está de baja de maternidad no tiene esa inseguridad ni amenaza en la cabeza de si va a tener su puesto de trabajo cuando vuelva. Al ser un proyecto y algo temporal, es beneficioso para todos. Son formas de hacer que la mujer que quiera ser madre pueda tener sus dos vertientes. (...) lo de las guarderías tiene dos vertientes. (...) investigar qué guarderías había cerca

de las oficinas para llegar a acuerdos de precios con ellos y ofrecérselo a los empleados, esto son hombres y mujeres (...) la otra vertiente es la fiscal, porque en el plan de retribución flexible que tiene DIAGEO, es que el pago de la guardería lo haga DIAGEO en nombre de los empleados. La ventaja fiscal es que, al quitarle esa parte del salario a los empleados, pues entonces tienen menos impuestos que pagar.

Los resultados de esta sección muestran la preocupación de las empresas entrevistadas por dar herramientas a las mujeres para que puedan gestionar su vida personal sin tener que sacrificar sus carreras profesionales, especialmente, las de alta responsabilidad, que son las que más se encuentran contra las cuerdas. Relacionado con lo anteriormente expuesto sobre los sesgos, las empresas ven la necesidad de motivar / empujar / animar / potenciar a las mujeres a que se atrevan a postular a puestos directivos, a que estén seguras y a que se vean capaces de afrontar dichos puestos.

4.4 Factores críticos de éxito en el impulso de medidas para la estrategia de igualdad de género

Con respecto a la cuestión de cuáles son los factores de éxito que facilitan, permiten, fomentan o permiten la implantación de políticas relacionadas con la igualdad y diversidad de género, se han extraído de la investigación varios factores que apunta cada una de las empresas. De todos ellos se extrae un factor común a las empresas analizadas: el apoyo de la alta dirección, su ejemplo y muestras de convicción y compromiso. Es decir, se trata fundamentalmente de que las empresas sean fieles a lo que promueven, y mediante palabras o ejemplos, esta convicción se traslade a los empleados.

Ana, DIAGEO resalta que, efectivamente, este factor es clave:

“El primero y el más importante es el apoyo de la alta dirección. Los programas y proyectos de este nivel de ambición tienen que estar apoyados por el CEO, la presidencia y por el equipo de dirección al más alto nivel. Y apoyarlos no significa decir que sí de palabra y aceptar, sino dar ejemplo y ser una muestra clara de que están gestionando todo el tema de la igualdad. (...) La gente tiene que ver que lo que dices, lo estás cumpliendo. Y lo tienes que mostrar.”

También lo es para Telefónica:

“la convicción para realizar el cambio y la convicción de los de arriba es importantísima. Internamente se está trabajando mucho.”

En el caso de GILEAD, hay un convencimiento total de que la alta dirección es clave en este asunto. Tanto es así que afirma:

“Es una empresa comprometida con la diversidad y con la promoción de las mujeres a puestos directivos.” (...) algo muy relevante en GILEAD es que la directora general en España es una mujer, lo cual ayuda bastante. Podría ser que no. No por ser mujer se tienen que favorecer temas como la igualdad de género, pero en nuestro caso sí.”

A su vez, las tres empresas destacan la importancia de hacer ver en sus compañías que se trata de medidas que están enfocadas al beneficio en conjunto de la sociedad. Tanto Telefónica como DIAGEO como GILEAD sostienen que no se trata de ser visto como una guerra de sexos, sino más bien lo contrario. Se trata de involucrarnos todos para derribar las barreras y sesgos culturales que arrastramos. Por ello, las tres empresas ponen el foco en los talleres generalizados de concienciación y sensibilización, tanto para ellos como para las mujeres. GILEAD llega a destacar como uno de sus factores de éxito el hecho de que se está trabajando mucho la inclusión de los hombres en los programas de mujeres, por ejemplo, en su grupo ERG:

“otro factor crítico puede que sea que intentamos convertir a los hombres en “aliados”. Mira, tenemos un grupo ERG de mujeres en la empresa, igual que hay un grupo LGTB, y en el grupo de mujeres estamos intentando meter a hombres para que trabajen conjuntamente y aumentar la sensibilización y la concienciación. Este grupo de networking trata de que todas las mujeres se sientan valiosas en su trabajo para así aumentar su potencial y generar mayor confianza e innovación. Es importantísimo que los empleados valoren este tipo de iniciativas. Es un tema que nos incumbe a todos, tanto a nosotras como a ellos, por eso creemos que es muy importante que se sientan parte del proyecto de cambio. Es la filosofía de HeForShe.”

Tanto la involucración de la alta dirección en el compromiso por la igualdad de género, como el hecho de que se tienen que trabajar junto con los hombres este asunto, guarda total relación con lo que se ha explicado en el marco teórico sobre la importancia de que la concienciación les llegue a ellos tanto como a nosotras. En este caso, ya no solo por ser la otra parte de los afectados, sino por que sin el compromiso y convicción de la alta dirección se muestra como un factor clave de éxito, y el 72% de directivos son hombres (92% en alta dirección), la responsabilidad que tienen en la empresa ha de ser muy tenida en cuenta.

4.5 Barreras identificadas que dificultan, impiden o ralentizar el éxito de estas medidas

En este caso ocurre como en el apartado anterior, las tres empresas coinciden firmemente en que hay factores subyacentes en la sociedad y en las personas que se convierten en barreras. La clave está en la gente, y es que los sesgos inconscientes de hombres y mujeres son el principal foco de dificultad.

Ana Lara, de DIAGEO, muestra especial preocupación por las limitaciones que desarrollamos las propias mujeres y hace referencia a que superar estas barreras es clave para vencer el techo de cristal:

“la principal barrera somos nosotras mismas y que muchas veces cuando se habla del techo de cristal, somos las propias mujeres las que ponemos nuestra barrera de manera inconsciente. Hay una línea de trabajo en los pensamientos y las barreras inconscientes que nos ponemos nosotras, ¿no? Es muchas veces la reticencia o el rechazo a aplicar a un puesto de trabajo de responsabilidad superior, porque creemos que nos va a costar más, porque creemos que nos va a costar más horas, porque estamos pensando que tenemos que conciliar la vida personal con la profesional. Entonces todo eso hay que poner remedios para que seamos más atrevidas y para que rompamos ese techo de cristal. Por eso te decía antes lo del mentoring o el coaching. Y de sentirnos tranquilas y seguras con medidas de conciliación dentro de la propia empresa.”

La entrevistada por parte de Telefónica lo tiene claro, la tradición mayoritariamente masculina del mundo laboral, el empeño en rodearnos de afinidad, más las inseguridades

que desarrollamos las mujeres son la base de la desigualdad en el trabajo y lo que dificulta que accedamos a puestos directivos principalmente. Explica que:

“la mayor barrera es el sesgo mental y la inconsciencia. El mundo laboral ha sido durante años plenamente masculino. Entre los hombres se ofrecen más confianza y hay más camaradería que con mujeres. En el mundo profesional pasa, hay cierta desconfianza. La cifra que da muchas veces una chica no genera la misma credibilidad que la que da un chico. No vamos con la misma seguridad ni ambición en el entorno femenino, tenemos que demostrar más siempre y ese también es uno de los problemas. No partimos de una misma base, ni de lejos. En el liderazgo de las mujeres también sesgos y muchísimos prejuicios. (...) la clave está en la gente, es que, en realidad, las principales barreras son personales. Tú puedes poner en el entorno las herramientas para acatar el problema (lo de la terna final, el objetivo de las cuotas, por ejemplo) pero si luego resulta que no hay ninguna chica que quiera postular, pues está roto. Encima, aún poniendo una señora en la terna final, pasa mucho que como la mayoría de los puestos directivos están compuestos por hombres, indefectiblemente ven muchas veces mejores candidatos a ellos, por lo que sea, quizá por camaradería. Esto es una realidad y es un hándicap para las mujeres a la hora de acceder a ciertas responsabilidades. Esto pasa también con nosotras, con las mujeres, que nos ponemos barreras a nosotras mismas, o somos duras e incluso tiranas en vez de flexibles. Pero vamos que todavía hay muchísimo por hacer. Y mucho prejuicio. El principal problema son los prejuicios de las personas y los estereotipos.”

Por su parte, Mónica, la entrevistada de GILEAD muestra exactamente la misma visión:

“El mayor problema está en las personas y en la sociedad. El gran problema son los sesgos culturales que arrastramos y la reticencia que genera a veces este tema, sobre todo a algunos hombres que se sienten amenazados, y esto no tiene que ser así. Por eso hacemos talleres de concienciación y prevención de sesgos. Encima creo que las mujeres tenemos que demostrar siempre mucho más para que se nos considere por igual. Y puede que, por nuestra educación, somos más inseguras, nos hacemos pequeñas... Además, otra cosa que influye es que ciertas mujeres tienden a poner trabas a otras en vez de celebrar sus victorias o sus ascensos. Eso es algo en lo que hay que trabajar para mejorarlo. No puede ser que encima de lo que nos toca y de lo que tenemos encima, nos

desconsideremos entre nosotras por rivalidad. No nos podemos perjudicar entre nosotras mismas. No se trata de favorecer a mujeres “sin talento”, sino de alegrarse de los logros de mujeres capaces y potenciarnos. Sin embargo, creo que las mayores barreras no están dentro de la organización, sino en la vida privada de las personas. Llegar a casa y saber que vas a tener que ocuparte de las tareas es muy cansado.”

QUINTA PARTE. CONCLUSIONES

*“It’s stupid to think you can win the war on talent
and exclude half the population.”*

Female Chief Innovator Officer, Services Industry, Norway
(Peluso *et al.*, 2019, p. 10)

5.1 Conclusiones de la investigación

Sin perder el foco en el objetivo general de esta investigación, que es conocer cómo se gestiona la diversidad de género en la empresa, con especial atención a la situación en los puestos directivos, se van a exponer en este apartado las conclusiones del trabajo en el siguiente orden.

En primer lugar, se presentan las conclusiones extraídas referidas al primer objetivo específico: el análisis de los factores clave para que las estrategias de gestión de diversidad e igualdad de género en la empresa, especialmente, en puestos directivos, sean eficaces y exitosas.

En segundo lugar, se explican las relativas al segundo objetivo, que consiste en la identificación de las limitaciones y barreras que ralentizan el progreso hacia una mejor gestión de la diversidad de género que permita alcanzar una situación de igualdad en los puestos directivos.

Las conclusiones de la investigación han sido extraídas contrastando y relacionando la información expuesta en el marco teórico con el análisis en profundidad de las entrevistas realizadas a DIAGEO, Telefónica y Gilead en la segunda parte.

5.1.1 Factores clave en éxito de la estrategia de igualdad y diversidad de género en la empresa

La presente investigación muestra que la existencia de leyes que promueven la igualdad entre los géneros sigue sin ser garantía de progreso en muchas empresas. Como bien apuntan las tres entrevistadas, los datos sobre el actual déficit de mujeres en puestos directivos de las empresas españolas, refleja la urgente necesidad de tomar partido en el asunto. Por ello las empresas no pueden permanecer al margen de las demandas sociales.

Las empresas objeto de esta investigación confirman que eliminar las subyacentes discriminaciones no solo aporta valor ético, social y de justicia a la empresa, sino que mejora la eficiencia en la utilización de recursos al no infravalorar talento.

Para que estas medidas resulten exitosas, es imprescindible contar con la convicción y el compromiso de la alta dirección y de los equipos directivos (especialmente de los hombres, que ocupan la mayoría de puestos de dirección), encargados de la implantación de dichas medidas basadas en el enfoque de género. Este hecho contribuye positivamente a aumentar la presencia de mujeres en puestos de dirección por dos motivos principales.

El primero, porque “forzar” el reclutamiento de mujeres contribuye a que exista un mayor número de postulantes femeninas en puestos superiores en la escala organizacional. Junto a esto, la existencia de talleres de mentoring, coaching y programas que dan herramientas a las mujeres directivas medias favorece que se vean capaces de asumir mayores puestos de responsabilidad y, por tanto, postulen a ellos eliminando así una de las causas por las que no acceden tantas mujeres a puestos directivos, por la autoexclusión.

De acuerdo con la investigación, las empresas con un compromiso firme a favor de la igualdad de género incorporan una perspectiva de género para analizar la cultura organizativa y desarrollan medidas dentro del marco de una estrategia más amplia de Diversidad, cuyo objetivo es la eliminación de sesgos y estereotipos, facilitar la conciliación y establecer medidas de acción positiva para precipitar el cambio.

La alineación de estas medidas de género con los valores que promueve la compañía también adquiere un papel relevante, ya que le da consistencia y fuerza al mensaje.

Finalmente, esta investigación muestra que las compañías están arriesgando su competitividad si sistemáticamente infravaloran el potencial de las mujeres que aspiran a promocionar a puestos de alta responsabilidad en sus organizaciones. Como bien apuntaba Mónica Urrutia de GILEAD en su entrevista, en la actualidad existe una intensa guerra de talentos en el mundo empresarial, y por ello las empresas que establezcan la promoción de mujeres a puestos de liderazgo como una prioridad estratégica para la empresa, tendrán mayores probabilidades de hacerse con la victoria en dicha guerra por

haber valorado el talento libre de sesgos. Esta conclusión es compartida con numerosos estudios que han investigado sobre el talento sin género como ventaja competitiva.

En la tabla que se muestra a continuación, se ofrece un resumen de los principales factores hallados que favorecen una estrategia de igualdad de género exitosa. Finalmente, los tres convergen en la misma idea, alinear el compromiso de la alta dirección con la estrategia más amplia de Diversidad y que esta esté acorde con los valores de la empresa para otorgarle mayor coherencia y credibilidad a las medidas.

Tabla 1. Factores clave en éxito de la estrategia de igualdad y diversidad de género en la empresa

FACTOR	CONTENIDO
<p>Apoyo, compromiso y convicción de la alta dirección</p>	<p>Imprescindible que haya compromiso desde lo más alto de la compañía para implantar medidas de género y dar ejemplo tanto con discursos como con acciones. Reconocer como prioridad estratégica el fomento de las mujeres en puestos de dirección. Resulta especialmente delicado el papel de los hombres en este respecto, ya que ostentan la mayoría de los cargos directivos en España y por eso su papel es clave en la promoción de mujeres a la alta dirección para lograr una composición equilibrada de los equipos.</p>
<p>Estrategia de Diversidad e Inclusión</p>	<p>En primer lugar, es clave que existan medidas de igualdad de género en la empresa, especialmente, enfocadas a las mujeres y los puestos de dirección. Por otra parte, no tratar los temas de género como algo aislado, sino englobar dentro de una estrategia más amplia permite a la empresa valerse en mayor medida del concepto de diversidad y crear mayor concienciación y sensibilización hacia esta cuestión. Además, se promueve el talento sin género como fuente de ventaja competitiva para la empresa.</p>
<p>Alineación con la misión, visión y valores de la compañía</p>	<p>Resulta de gran importancia que las acciones que lleve a cabo la empresa en materia de diversidad e igualdad de género estén reflejadas, aunque sea implícitamente, en los valores de la empresa. Esto proporciona mayor consistencia a la estrategia y fiabilidad.</p>

5.1.2 Factores clave en éxito de la estrategia de igualdad y diversidad de género en la empresa

La investigación de este trabajo de fin de grado revela que, efectivamente, las mujeres acceden en menor medida a puestos de dirección de forma generalizada por una causa principal: el peso de los estereotipos de género que condiciona el rol de las mujeres en la sociedad, lo cual corrobora anteriores estudios sobre el efecto negativo que tienen los estereotipos en relación con la promoción de mujeres a puestos de alta dirección. En otras palabras, el existente y evidente techo de cristal, lo apuntala la perpetuación de creencias sociales sobre los géneros asumidas por la ciudadanía.

Esto explicaría que las mujeres (como parte de la sociedad), asumen dichas creencias a modo de aspectos culturales y que, implícitamente, van mermando en ciertos casos sus aspiraciones profesionales, por ejemplo, porque lo que se presupone que ha de ser una mujer no encaja con la percepción que se posee de “líder exitoso”.

La distribución del tiempo de las mujeres está condicionada por la asunción de las responsabilidades familiares, que tienen como consecuencia cargar con una doble responsabilidad.

Finalmente, las respuestas de las tres entrevistadas muestran que la falta de compromiso real a la hora de afrontar esta situación puede suponer una gran barrera para el éxito de las medidas de igualdad y diversidad de género.

En la tabla que se muestra a continuación, se realiza una síntesis de los tres factores que suponen unas mayores barreras en el camino a la igualdad de género.

Tabla 2. Limitaciones que ralentizan el progreso hacia una situación de igualdad de género

FACTOR	CONTENIDO
Estereotipos	La tradición cultural y los procesos de socialización perpetúan el techo de cristal y otras barreras derivadas de los estereotipos de género, que no solo los refuerzan, sino que favorecen camaradería entre hombres e inseguridades en las mujeres, entre otras cosas, por no encajar en el perfil de “persona líder exitosa y sacrificada” o por que se atribuyen cualidades preconcebidas.
Conciliación, sistema de cuidados y roles	La asunción de roles heredados condiciona tanto la manera en la que las mujeres distribuyen su tiempo como las tareas que realizan. Esto genera procesos de autoexclusión a la hora de postular a un puesto o ascender en la carrera profesional por tener que atender las tareas domésticas y de cuidados.
Falta de compromiso real	Las personas como individuos son claves en este proceso de transformación social. La falta de implicación y el desentendimiento ralentiza mucho el progreso. Por este motivo se refuerza el significado de hombre “aliado”. Es clave la concienciación para que esto no se perciba como una amenaza, sino como una fuente de mejora social y de competitividad.

5.1.3 Conclusión final

Es evidente que, tal y como se ha expuesto en apartados anteriores de este trabajo, para revertir el peso de la desigualdad fáctica que se da en diferentes situaciones de nuestra sociedad, no basta con formular principios de igualdad jurídica o legal.

Para lograr la igualdad efectiva hacen falta entre otras soluciones, dos medidas esenciales. La primera consistiría en la implantación de acciones positivas que impidiesen el bloqueo de las mujeres a puestos a los que tienen mayor dificultad de alcanzar por motivos de sesgo. En segundo lugar, un cambio en las mentes que permita una modificación del sistema. Dicho avance supondrá el derribo de barreras y estereotipos que acabará equilibrando las relaciones de poder subyacentes al modelo social, económico y político.

A pesar de los tímidos avances, la sociedad va progresando, pero resulta necesario un compromiso vinculante por parte de las empresas como agentes sociales que permitan acelerar el progreso hacia la igualdad efectiva. Para ello será necesaria una firme

convicción de los beneficios que reporta la diversidad e igualdad, tanto en sociedad como en las empresas, especialmente en los más altos cargos, que son además los de más difícil acceso para nosotras y, a la vez, los que dan mayor visibilidad.

5.2 Futuras líneas de investigación

Este trabajo abre un nuevo horizonte en la investigación sobre la discriminación de género en el ámbito laboral, que se base en las experiencias de las mujeres y su percepción de la desigualdad, estereotipos, barreras, limitaciones vividas en primera persona. Especialmente considero que sería interesante investigar sobre este hecho en el sector científico-tecnológico, pues tras lo investigado en este trabajo, el sector STEM está mayoritariamente monopolizado por el género masculino, incluso desde las bases: las carreras universitarias. Además, recomendaría emplear técnicas cualitativas, pues los datos extraídos de métodos cualitativos arrojan información muy clara, pero precisamente en esta cuestión me parece que hay que tener muy en cuenta los testimonios, percepciones y conclusiones que aportan las propias afectadas para poder dar soluciones mejor fundamentadas.

5.3 Limitaciones del trabajo

Las principales limitaciones del trabajo incumben al tamaño de la muestra y a la falta de análisis cuantitativo, las cuales dificultan la extrapolación de las conclusiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo, N. (2018). *Introducción a los conceptos de sexo/género (Parte I)*. Curso online: Representaciones Culturales de las Sexualidades en plataforma Coursera (Universidad de Barcelona). Acceso online [15 de febrero de 2019]: <https://www.coursera.org/learn/representaciones-culturales>
- Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Acceso online [15 de febrero de 2019]: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf
- Barberá, E., Sarrió, M., y Ramos, A. (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Intervención Psicosocial*, 9 (1). pp. 49-62
- Barberá, E. B., Ramos, A., Sarrió, M., y Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» *Diversidad de género. Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40. Pp. 55-67.
- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 70, pp. 37-53.
- Bilbao, J. M., (2006). Prohibición de discriminación y relaciones entre particulares. *Teoría y Realidad Constitucional*, 18. pp. 147-189
- Bolshaw, L. (2018). *Is the X chromosome the X factor for business leadership?* Ernest and Young (EY)
- Butler, J. (1999). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de identidad*. New York: Routledge.
- Cabrera, J. (2014). *Redarquía: Más allá de la jerarquía. Las nuevas estructuras organizativas en la Era de la Colaboración*. Rasche
- Closingap²³. (2019, febrero). *Informe de la Brecha en la Conciliación*. Women for a Healthy Economy. Acceso online [25 de febrero de 2019]: http://closingap.com/wp-content/uploads/2019/02/Informe_-Conciliación.pdf

²³ Closingap es un clúster integrado por varias grandes corporaciones como MERCK, Repsol, MAPFRE, BMW Group, Inditex o PwC que busca analizar el impacto sobre la economía que tiene que las mujeres no tengan las mismas oportunidades que los hombres.

- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2006). Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Acceso online [15 de febrero de 2019]: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_unificado_esp_04.pdf
- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. (2017). Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe del Secretario General (E/2017/66). Acceso online [15 de febrero de 2019]: <https://undocs.org/es/E/2017/66>
- EJE&CON. (2019). Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s. Quiénes somos. Acceso online [20 de marzo de 2019]: <https://ejecon.org>
- Fagan, C. (2013). *Women on corporate boards in Europe*. European Parliament's Committee on Women's Rights and Gender Equality. Acceso online [23 de febrero de 2019]: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201303/20130321ATT63598/20130321ATT63598EN.pdf>
- Foro Económico Mundial. (2018). *Insight report. The Global Gender Gap Report 2018*. Acceso online [15 de febrero de 2019]: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar: nacimiento de una prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI
- Galyani M, G. (2010). Information technology and gender gap: towards a global view. *The Electronic Library*, 28 (5). Pp: 722-733
- García Galera M. C. y Berganza Conde M. R. (2005). El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática. En Berganza Conde, M. R. y Ruiz San Román, J. A., (Coord), *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 19-40). Madrid
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). España se acerca a la paridad de género entre emprendedores. Acceso online [18 de marzo de 2019]: <http://www.gem-spain.com/espana-se-acerca-a-la-paridad-de-genero-entre-emprendedores/>
- Grant Thornton. (2018). Women in business: ¿cumplir o liderar? Acceso online [12 de marzo de 2019]: https://www.grantthornton.es/globalassets/_spain_/insights/wib2018/women-in-business-cumplir-o-liderar_.pdf

- Gobierno de Canadá. (2017). Gender Equality: A Foundation for Peace. Canada's National Action Plan 2017-2022. Acceso online [15 de febrero de 2019]: https://international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/cnap-pnac-17-22.aspx?lang=eng
- González Gabaldón, B. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar*, 12. Pp. 79-88
- González Ojeda, L. (2019). *Opositar a la Unión Europea*. Ponencia presentada en la Universidad Pontificia Comillas, sede ICADE, Madrid, España
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business case of Diversity. *American Sociological Review*, 74. Pp. 208-224
- Informa B&D. (2018). *Presencia de las Mujeres en la Empresa Española*. Acceso online [20 de marzo de 2019]: https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/content_entry5809cd5ecdaeee62837a6c51/5a992e1b89abc865de0fa900/files/Mujeres_consejos_2018v4.pdf?1519988251
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). Evolución de la Esperanza de Vida al Nacimiento. Acceso online [17 de marzo de 2019]: http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_2/10/&file=d1g1.px
- Johnson, G., Scholes, K., Wittington, R. (2008). *Exploring Strategy* (8ª ed). Edinburgh, England, Pearson Education Limited
- Khodorovska, A. (2015). *La racionalización de horarios en España: "El tiempo es oro"*. Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia, España.
- Knoppers, A., Claringbould, I., Dortants, M. (2015). Discursive managerial practices of diversity and homogeneity. *Journal of Gender Studies*, 24 (3). Pp 259-274
- Lagarde, C., (2019). Global Imperative. Empowering women is critical for the world's economy and people. *Finance & Development*, 56 (1). International Monetary Fund (IMF)
- Lauretis, T. De (1989). *Technologies of Gender. Essays on Theory, Film and Fiction*. London: Macmillan Press
- Levy, E. (2019a). *Diversidad y Feminismo en las empresas*. Ponencia presentada en el ciclo promovido por MujeresICADE en ICADE Business School, Madrid, España.

- Levy, E. (2019b). Entrevista a Eva Levy, presidenta de honor de Women CEO. (Entrevista con YourselfWomen). Acceso online [13 de marzo de 2019]: <https://yourselfwoman.com/entrevistas/eva-levy/>
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. BOE núm. 71. Pp. 12.611-12.645. Acceso online [12 de marzo de 2019]: <https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>
- Martín Rodrigo, M. J. (2018, septiembre). *Influencia de los Estereotipos de Género en la Elección de Estudios Universitarios*. Ponencia presentada en la Lección Inaugural del curso académico 2018-2019 de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Miguel, R. De (2005). La entrevista en profundidad a los emisores y receptores de los medios. En Berganza Conde, M. R. y Ruiz San Román, J. A., (Coord), *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 251-263). Madrid
- Meil, G., et al. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 71. Pp. 15-33
- Noland, M., Moran T., y Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence From A Global Survey*. Working Paper Series. Peterson Institute for International Economics. Acceso online [13 de marzo de 2019]: <https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf>
- ONU Mujeres. (2019). ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. Acceso online [12 de febrero de 2019]: <http://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>
- Oreja G, B. (2018). *Las mujeres y el poder económico: análisis en un contexto de desigualdades laborales*. Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Economía y Empresa, Universidad del País Vasco, Bilbao, España. Acceso online [12 de febrero de 2019]: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/24851/TFG_Oreja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peluso, M., Heller B., C y Kesterson-Townes, L. (2019). Women, leadership, and the priority paradox. Why so few organizations are getting this right -but those that do are outperforming. IBM Institute for Business Value. Acceso online [19 de

- marzo de 2019]: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>
- Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., y Montero, J. (2018). Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2017-2018, Asociación RED GEM España, España. Acceso online [18 de marzo de 2019]: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2018/09/PDF-17-1695-9302.pdf>
- Prentice, D. A. y Carranza, E. (2002). What Women And Men Should Be, Shouldn't Be, Are Allowed To Be, And Don't Have To Be: The Contents Of Prescriptive Gender Stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26. Pp: 269-281.
- PriceWaterhouseCoopers [PwC]. (2018). Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas. Acceso online [18 de marzo de 2019]: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/consejos-administracion-2018.pdf>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Human Development Reports. Table 1: Human Development Index and its components. Acceso online [22 de marzo de 2019]: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>
- Recomendación 84/635. (1984). Recomendación del Consejo de la Unión Europea relativa a la promoción de acciones positivas en favor de la mujer. Acceso online [18 de marzo de 2019]: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A31984H0635>
- Sandgren, M. (2014). When Glass Ceilings Meet Glass Walls. *Harvard Kennedy School Review*. Acceso online [12 de febrero de 2019]: <http://ksr.hkspublications.org/2014/10/15/when-glass-ceilings-meet-glass-walls/>
- Santero, R., Castro, R. B., y Vega, P. J. (2012). Diversidad De Género En La Dirección De Las Empresas Y Su Influencia En La Discriminación Salarial. El Caso Español. Acceso online [22 de marzo de 2019]: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/40726/Pages%20from%20Investigacion_Genero_12-1509-2188-9.pdf?sequence=1
- Serra, C. (2018). *Leonas y zorras. Estrategias políticas feministas*. Madrid: Los libros de la Catarata
- Serra, C. (2019). *Manual Ultravioleta: Feminismo para mirar el mundo*. Madrid: Ediciones B

- Torres G, O., y Pau, B. (2011). "Techo de cristal" y "suelo pegajoso": La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología. *CTS: Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 6 (18), 2.
- Ubieta Iceta, M. y Ziordia Fernández de Garaialde, M. (2014). *Guía para empresas sobre la igualdad en la contratación*. Instituto Vasco de la Mujer. Acceso online [9 de marzo de 2019]: http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias/2/es_emakunde/adjuntos/28.guia.contratacion.pdf
- Unión Europea. (2017). 2017 Report on equality between women and men in the EU. European Commission. ISSN: 2443-5228. Acceso online [20 de marzo de 2019]: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/2017_report_equality_women_men_in_the_eu_en.pdf
- Varela, N. (2013). *Feminismo para principiantes* (9ª Ed.). Barcelona: B de Bolsillo
- Velasco, E., Aldamiz-Echevarría, C., Alonso, M., Fernández de Bobadilla, S., Intxaurburu, G., y Ibarra, I. (2015). *La Perspectiva De Género En Las Iniciativas De Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social De Género*. Catálogo de publicaciones de la Administración general del Estado. (Ed. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades). Acceso online [20 de marzo de 2019]: <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/118LaPerspectivadeGenero.pdf>

ANEXOS

ANEXO A – Modelo de entrevista

MODELO DE ENTREVISTA

Como parte fundamental de la investigación de este Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas, el objetivo de la realización de entrevistas es aportar una visión real y esclarecedora acerca de la gestión de la diversidad de género por parte de empresas que han desarrollado políticas e iniciativas de igualdad de género. La información facilitada será clave para la elaboración de la discusión de este trabajo y la correspondiente conclusión. Muchas gracias por colaborar.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

Nombre:
Cargo:
Empresa:
Sector:

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

- I. ¿Podría definir las líneas principales de la estrategia de igualdad de género en su compañía? ¿Cuáles son las políticas o iniciativas prioritarias?
- II. ¿Tenéis políticas de cuota en la organización? (En caso de que no se haya mencionado en la pregunta I).
- III. ¿Están las políticas de igualdad y diversidad de género plasmadas en la misión, visión y valores de su compañía?
- IV. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en su empresa para fomentar la igualdad de género?
- V. ¿Existen barreras dentro de su organización que frenen o impidan la implantación de este tipo de políticas? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estas barreras?
- VI. En tu opinión, ¿hasta qué punto son necesarias estas políticas para que las mujeres lleguemos a puestos de dirección?
- VII. ¿Consideras que ha habido factores que han contribuido positivamente a que tú hayas podido alcanzar este puesto de dirección? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estos factores?

MODELO DE ENTREVISTA

Como parte fundamental de la investigación de este Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas, el objetivo de la realización de entrevistas es aportar una visión real y esclarecedora acerca de la gestión de la diversidad de género por parte de empresas que han desarrollado e implantado políticas e iniciativas de igualdad de género. La información facilitada será clave para la elaboración de la discusión de este trabajo y la correspondiente conclusión. Muchas gracias por colaborar.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

Nombre: Ana Lara Marín

Cargo: Exdirectora de Recursos Humanos

Empresa: DIAGEO IBERIA

Sector: Gran consumo

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

- I. ¿Podría definir las líneas principales de la estrategia de igualdad de género en su compañía? ¿Cuáles son las políticas o iniciativas prioritarias?
- *Mira, en DIAGEO la principal estrategia es conseguir igualdad de género en la compañía y hacerla una parte normal y habitual del día a día de la empresa. Eso significa igualdad de oportunidades en todas áreas que tengan que ver con la selección y desarrollo de talento, y en todas las posibilidades y oportunidades de promociones. Para eso tenemos políticas de conciliación que permiten que la mujer pueda optar en igualdad de condiciones porque una vez que lo consigue puede llevarlas a cabo sin ningún problema (y luego si quieres las detallamos). También tenemos programas de mentoring para mujeres que ya están en posiciones directivas medias, entonces se les ayuda con mentoring y coaching a poder afrontar situaciones de promoción y de mayores responsabilidades con mayor seguridad, e incluso políticas de responsabilidad social corporativa, donde desarrollamos programas sobre todo de ayuda a la mujer con ayudas el más destacado es Water For Live, que es un programa para mujeres en África.*

- ¿Y con respecto a alguna iniciativa prioritaria en la empresa?
- *Sí, luego en DIAGEO hay medidas muy importantes, desde trabajar en remoto desde casa con el ordenador, hasta establecer una hora de cierre de la oficina para terminar con la cultura del presentismo y favorecer el cumplimiento de objetivos. Pagar guarderías. Estas medidas disminuyen la presión que pueda venir de fuera de la oficina y facilitan la conciliación. Bajas maternales mucho más largas de las que propone la ley. DIAGEO no se limita a cumplir la ley, sino que tiene el compromiso de ir más allá. En España la legislación concede 16 semanas por baja maternal y DIAGEO la amplía hasta los 6 meses. Eso a una mujer le da más tranquilidad de poder estar en casa más tiempo al principio, y luego internamente en la compañía 6 meses genera el suficiente tiempo como para que se pueda asignar a otra persona de la plantilla en ese proyecto, que a su vez lo puede vivir como una oportunidad de desarrollo y un reto. A la vez esa madre que está de baja de maternidad no tiene esa inseguridad ni amenaza en la cabeza de si va a tener su puesto de trabajo cuando vuelva. Al ser un proyecto y algo temporal, es beneficioso para todos. Son formas de hacer que la mujer que quiera ser madre pueda tener sus dos vertientes.*
- Me ha llamado la atención lo de las guarderías...
- *Pues a ver, lo de las guarderías tiene dos vertientes. Cuando DIAGEO se cambió de edificio, lo que hizo fue investigar qué guarderías había cerca de las oficinas para llegar a acuerdos de precios con ellos y ofrecérselo a los empleados, esto son hombres y mujeres, para que antes de entrar a la oficina dejes a los niños, y al salir vas directos a por ellos. Y, además, la otra vertiente es la fiscal, porque en el plan de retribución flexible que tiene DIAGEO, es que el pago de la guardería lo haga DIAGEO en nombre de los empleados. La ventaja fiscal es que, al quitarle esa parte del salario a los empleados, pues entonces tienen menos impuestos que pagar.*
- II. ¿Tenéis políticas de cuota en la organización? (En caso de que no se haya hayan mencionado en la pregunta I).
- *En 2014 se definió la estrategia de igualdad, que en DIAGEO se llama Diversidad e Inclusión, y se estableció el objetivo de tener para 2020 el 30% de los puestos de nivel*

directivo cubiertos por mujeres, y para 2025, el 40%. Eso significa que, para los próximos 10 años, hay que reclutar el 47% de las vacantes con mujeres. Además de eso, todos los procesos de selección tienen que tener en los 3 o 4 últimos candidatos, al menos una mujer. Siempre tiene que haber una candidata entre los finales. Y luego internamente, también se ha definido el objetivo de que todos los programas y proyectos, tanto de desarrollo como de formación, tenga un 50% tanto de hombres como de mujeres para generar esa diversidad.

III. ¿Están las políticas de igualdad y diversidad de género plasmadas en la misión, visión y valores de su compañía?

- *Yo iría que literalmente en la misión y visión, no. Pero porque la misión de DIAGEO es celebrar la vida en todas partes y en todo momento, y eso es muy inclusivo, pero no hay una expresión literal de la igualdad de oportunidades. Pero sí en los valores. Tenemos dos valores importantes que sí aluden a este tema. Uno es “libertad para el éxito”, que significa que todos tienen la posibilidad y el deber, yo diría, de poder triunfar o de tener oportunidades para triunfar, y el otro es “nos valoramos los unos a los otros” (en inglés suenan mejor), que significa que todo el mundo tiene esa parte de talento que puede aportar a la compañía. Talento sin género y sin ningún tipo de condición ni etiqueta.*

IV. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en su empresa para fomentar la igualdad de género?

- *El primero y el más importante es el apoyo de la alta dirección. Los programas y proyectos de este nivel de ambición tienen que estar apoyados por el CEO, la presidencia y por el equipo de dirección al más alto nivel. Y apoyarlos no significa decir que sí de palabra y aceptar, sino dar ejemplo y ser una muestra clara de que están gestionando todo el tema de la igualdad. En relación con esto hay un punto de comunicación interna, es decir, la coherencia y la consistencia de estos valores tiene que ser constante a nivel interno a través de una comunicación permanente. La gente tiene que ver que lo que dices, lo estás cumpliendo. Y lo tienes que mostrar. El segundo factor de éxito importante es la comunicación interna. Ya te diría que hay un punto de base que es el respeto. Al final cuando todo el mundo lo ve o lo acaba viendo como una cosa normal y una situación ya cotidiana es porque todo el mundo respeta que lo que tiene enfrente es una persona y ya está, sin más. Yo creo que eso*

es muy importante. Luego cada empresa y cada organización lo pone en marcha de diferentes maneras. Yo creo que con esto se avanzaría bastante.

V. *¿Existen barreras dentro de su organización que frenen o impidan la implantación de este tipo de políticas? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estas barreras?*

- *Pues mira yo creo que se ha hablado y se está hablando mucho también, que la principal barrera somos nosotras mismas y que muchas veces cuando se habla del techo de cristal, somos las propias mujeres las que ponemos nuestra barrera de manera inconsciente. Hay una línea de trabajo en los pensamientos y las barreras inconscientes que nos ponemos nosotras, ¿no? Es muchas veces la reticencia o el rechazo a aplicar a un puesto de trabajo de responsabilidad superior, porque creemos que nos va a costar más, porque creemos que nos va a costar más horas, porque estamos pensando que tenemos que conciliar la vida personal con la profesional. Entonces todo eso hay que poner remedios para que seamos más atrevidas y para que rompamos ese techo de cristal. Por eso te decía antes lo del mentoring o el coaching. Y de sentirnos tranquilas y seguras con medidas de conciliación dentro de la propia empresa.*

VI. *En tu opinión, ¿hasta qué punto son necesarias estas políticas para que las mujeres lleguemos a puestos de dirección?*

- *Yo creo que desde el momento que hoy los datos son abrumadores en cuanto a la brecha salarial, por un lado, y en cuanto a la escasez de mujeres en puestos de dirección y consejos de administración, por otro. Por eso, es necesario seguir, es decir, para mi el objetivo y el mundo ideal sería cuando ya no sea un tema del que hablar, cuando ya se tome como una situación normal y absolutamente cotidiana que haya mujeres de cualquier tipo en cualquier puesto de responsabilidad de la empresa. Mientras que eso no llegue, es necesario seguir apoyando a las mujeres, sobre todo en puestos de entrada. Consiguiendo el número suficiente de mujeres en puestos de entrada, luego se trata de darles carreras y oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional como a los demás. Cuando les das esta oportunidad ya solo falta que se atrevan a cogerlas. Mientras no lleguemos a este punto de no tener que hablar de ello porque no haga falta, entonces sí son necesarias.*

- La verdad es que parece una cosa tan obvia...

- *Pues sí, lo es.*

VII. ¿Consideras que ha habido factores que han contribuido positivamente a que tú hayas podido alcanzar este puesto de dirección? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estos factores?

- *Pensando un poco en esto que acabamos de hablar de las barreras inconscientes, yo creo que lo que a mi me ha pasado siempre es que nunca he tenido esas barreras, aunque sea de manera inconsciente. Nunca las he sentido y nunca he sido consciente, a posteriori, de que las había sentido. Yo me lo he creído, y nunca he pensado que nadie me fuera a poner trabas en mi camino. Además, nunca me he encontrado con nadie que me ponga trabas. Otro punto importante es dar ejemplo. Cuando yo he tenido las primeras oportunidades de gestionar la diversidad, la igualdad de oportunidades y la inclusión, he dado ejemplo claro de poder hacerlo. Por lo cual, te conviertes una persona que es vista como consistente y coherente entre tu comunicación y tus actos. Así vas consiguiendo este halo de poder apoyar y defender la igualdad. Esto me hace crecer mucho y lo trasladado a mi alrededor. Siempre he buscado oportunidades de desarrollo, relacionado con el techo de cristal. Otro punto importante es que nosotras nos lo ponemos difícil a nosotras mismas sin querer. Cuando he tenido mujeres en mi equipo, que ha sido prácticamente siempre, las he apoyado, he sido flexible con ellas y he favorecido que se apoyen entre ellas. A veces se cumple eso de que hay mujeres muy duras entre nosotras. Hay que encontrar el balance. Ese apoyo es importante. Y el último, y con esto termino, tiene que ver con la vida personal. Yo he tenido y tengo una pareja que me ha apoyado, siempre nos hemos repartido las tareas para compaginar la vida personal y laboral. Es mucho más difícil de llevar si tienes una presión fuera de la oficina. La empresa tiene que buscar medidas para ayudar a la mujer que tiene más presión fuera de la empresa, trabajar en remoto, flexibilidad de horarios. Esto disminuye la presión de fuera de la oficina.*

ANEXO C – Entrevista Telefónica realizada el 20 de marzo de 2019

MODELO DE ENTREVISTA

Como parte fundamental de la investigación de este Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas, el objetivo de la realización de entrevistas es aportar una visión real y esclarecedora acerca de la gestión de la diversidad de género por parte de empresas que han desarrollado políticas e iniciativas de igualdad de género. La información facilitada será clave para la elaboración de la discusión de este trabajo y la correspondiente conclusión. Muchas gracias por colaborar.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

Nombre: Almudena Moreno Hernández

Cargo: Gerente de Desarrollo de Negocio y Alianzas Estratégicas de Telefónica Open Future

Empresa: Telefónica

Sector: Telecomunicaciones

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

- I. ¿Podría definir las líneas principales de la estrategia de igualdad de género en su compañía? ¿Cuáles son las políticas o iniciativas prioritarias?
- *Para Telefónica la diversidad es algo absolutamente estratégico, la entendemos como una fuente de talento y uno de nuestros objetivos es contar con personas de diferente cultura, género, orientación sexual, generación y formación, con el objetivo claro de extraer de ese mestizaje y de la composición diversa el mayor valor para nuestros clientes y, obviamente, para nuestros empleados. Es sumamente relevante el concepto de diversidad, que forma parte del plan de negocio responsable global de la compañía, que es un plan que aprueba por el consejo de administración y que en cada país tiene su propio comité de negocio responsable. Este plan se traduce en distintos compromisos, con respecto a la diversidad de género, uno de los objetivos es alcanzar un 30% de mujeres en puestos directivos para 2020. Hay que meter un sprint con esto. Con respecto a la cultura inclusiva, tenemos el objetivo de sensibilizar a todos los empleados de cómo tiene que ser la estructura de trabajo para generar el máximo esplendor, invertir en este aprendizaje. El primer nivel de la compañía está*

comprometido con este fin de alcanzar la diversidad y hacerlo una fuente de riqueza, a través del Chief Diversity Office y el Global Diversity Council, que está liderado por Laura Abasolo. Se promueve un cambio desde el más alto nivel. Pero esto ha sido ahora, hace 4 años esto no era así. Ahora el concepto de diversidad, inclusión e igualdad está en todas las agendas internacionales como algo que hay que potenciar porque es evidente que tenemos un problema.

- *¿Y en cuanto a políticas o medidas prioritarias para la empresa?*
- *Una de las políticas concretas de Telefónica es que garantiza la presencia de al menos una mujer en los procesos de nombramiento y promoción de cargos directivos. Al menos tiene que haber una en la terna final. Esto ya es un gran paso. Hay una comisión de transparencia que vela porque esto suceda. Está enfocado a conseguir el objetivo del 30% de directivas. Con respecto a las políticas de conciliación, existen la flexibilidad de horarios, las reducciones de jornada y el teletrabajo. El porcentaje de hombres que se acogen a estas medidas es mínimo comparado con el número de mujeres. Proporcionalmente es mucho menos. Esto es así. Sigue habiendo vergüenzas.*

II. *¿Tenéis políticas de cuota en la organización? (En caso de que no se hayan mencionado en la pregunta I).*

- *A ver, la idea no es caer en la cuota paritaria por que sí, sino que se pretende precipitar el cambio y la evolución de esta situación desfavorable para nosotras. Hoy el 23,3% del personal directivo en Telefónica son mujeres, el 37,7% de toda la plantilla son mujeres, el 46% de todas las incorporaciones de los últimos años son mujeres; hay programas internos como Mujeres que Lideran o Global Women Network que se fomentan desde la organización. También como parte del concepto global de diversidad, el 18% de los empleados son menos de 30 años, también. En el equipo directivo de telefónica hay un 17,6% de mujeres. Como ves hasta el 30% de directivas tenemos aún mucho trabajo que hacer y un gran gap que cubrir.*

Lo que me entristece de este tema, siendo que considero la imposición de las cuotas una necesidad, es que sirva como excusa o como descrédito para aquellas mujeres

que opten a un puesto de mayor responsabilidad. Es una pena que surjan las voces de que estás ahí por ser mujer. Es un error de concepto. Forma parte de esa necesidad de desintoxicación y de reseteo de prejuicios. Van a surgir voces de un lado y de otro. Hay veces que las mujeres somos tiranas entre nosotras. Si un compañero sale a las cuatro de la tarde a ver la función de su hijo, todo el mundo dice “qué mono, qué buen padre”. Si lo hace una mujer, se oye, “pero esta, qué morro tiene”.

III. ¿Están las políticas de igualdad y diversidad de género plasmadas en la misión, visión y valores de su compañía?

- *Más allá de los números, lo que hay que entender es que la cultura de trabajo y este concepto de imponer estas disciplinas forman parte de la misión y los valores de Telefónica. Hay un nuevo programa de compañía que se lanzó a finales de 2018 que se llama Reconecta con el Espíritu de Telefónica. Se basa en el enorme potencial que tiene la tecnología, que debe unirnos, no separarnos y que debe mejorar nuestras vidas, no tomar el control. Consideramos que esta misión tiene un fiel reflejo de la globalidad que implica diversidad e inclusión, se traduce en medidas y políticas en un esfuerzo de coherencia. Aunque no hay una referencia explícita a la igualdad de género, se toma implícita en el concepto de igualdad y diversidad que promueve Telefónica. Por ejemplo, cuando piensas en una persona ejecutiva exitosa, se te vienen a la mente una serie de atributos relacionados con los sesgos mentales que tenemos: hombre caucásico heterosexual que ha estudiado. Son cuestiones muy arraigadas en nuestra cultura y nuestra educación. Para que haya una verdadera transformación, hay que abordarlo de forma global porque está todo relacionado. Estos prejuicios no los arrastramos por maldad, pero tenemos que desaprenderlos. Por tanto, hay que centrar el foco en las personas. La misión de Telefónica es mucho más amplia. Hay que precipitar muchos cambios. No se ha de inculcar respeto solo por forzar el respeto a un colectivo, sino por educar el respeto como valor. La cosa es que estos prejuicios existen prácticamente en todas las organizaciones y a todos los niveles, porque los existe también en la sociedad. Es un reflejo.*

IV. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en su empresa para fomentar la igualdad de género?

- *Una empresa como Telefónica que lidera un sector como es el de la transformación digital y telco, no puede permanecer ajena a estas demandas sociales. Además, es un tema de economía pura. Las mujeres tienen que tener posiciones relevantes porque es donde se dirimen los asuntos. Es importante que aspiremos a esas posiciones. Ahí se produce a la gran transformación. Otro factor crítico es la inversión, invertir en reeducar y repensarse. La tercera pata es la juventud, otro factor clave, en vosotros está el cambio. Como ya he dicho, el 18% de la plantilla es menor de 30 años. Y además, la convicción para realizar el cambio y la convicción de los de arriba es importantísima. Internamente se está trabajando mucho. Se hacen cursos a todos los niveles para el 100% de los empleados, sin excepción. Son cursos para evitar los sesgos y derribar estas barreras. Se controla también el nivel de desempeño de los gestores de equipos para ver el nivel de diversidad. Realmente el problema de desigualdad en el mundo se combate con educación y formación.*

V. *¿Existen barreras dentro de su organización que frenen o impidan la implantación de este tipo de políticas? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estas barreras?*

- *Dentro de la estrategia de diversidad, concretamente las políticas de género.*
- *Sí, vamos a ver, la mayor barrera es el sesgo mental y la inconsciencia. El mundo laboral ha sido durante años plenamente masculino. Entre los hombres se ofrecen más confianza y hay más camaradería que con mujeres. En el mundo profesional pasa, hay cierta desconfianza. La cifra que da muchas veces una chica no genera la misma credibilidad que la que da un chico. No vamos con la misma seguridad ni ambición en el entorno femenino, tenemos que demostrar más siempre y ese también es uno de los problemas. No partimos de una misma base, ni de lejos. En el liderazgo de las mujeres también sesgos y muchísimos prejuicios.*
- *Entonces, ¿la clave está en la gente?*
- *Totalmente, la clave está en la gente, es que, en realidad, las principales barreras son personales. Tú puedes poner en el entorno las herramientas para acatar el problema (lo de la terna final, el objetivo de las cuotas, por ejemplo) pero si luego*

resulta que no hay ninguna chica que quiera postular, pues está roto. Encima, aún poniendo una señora en la terna final, pasa mucho que como la mayoría de los puestos directivos están compuestos por hombres, indefectiblemente ven muchas veces mejores candidatos a ellos, por lo que sea, quizá por camaradería. Esto es una realidad y es un hándicap para las mujeres a la hora de acceder a ciertas responsabilidades. Esto pasa también con nosotras, con las mujeres, que nos ponemos barreras a nosotras mismas, o somos duras e incluso tiranas en vez de flexibles. Pero vamos que todavía hay muchísimo por hacer. Y mucho prejuicio. El principal problema son los prejuicios de las personas y los estereotipos.

Y, por otra parte, somos una organización nonagenaria y nos acompañan nuestros legacies. De hecho, Telefónica fue una de las primeras empresas en España que empleó a mujeres. Sin embargo, el legacy que se arrastra de todos estos años no se cambia de la noche a la mañana. En la evolución hemos visto dos grandes mundos. Los convenios colectivos y muchas otras cosas te impiden tomar medidas de un día para otra, por ejemplo, en las medidas retributivas. Hasta que todas las cosas se nivelan, pues cuesta.

Otro factor muy importante que nos frena a la hora de implantar estas medidas es que muchas veces buscamos rodearnos de afinidad, puede ser que, sin darnos cuenta, para que no se nos cuestionen las cosas o las maneras de hacer, quizá nos han educado así, y eso no solo no nos enriquece, sino que nos empobrece muchísimo. Y en el mundo de los negocios más todavía, porque te conviertes en predecible.

VI. En tu opinión, ¿hasta qué punto son necesarias estas políticas para que las mujeres lleguemos a puestos de dirección?

- *Vista la situación en la que estamos, la situación es urgente y de imperiosa necesidad. Hasta que consigamos mirarnos de igual a igual y que no se perciban ciertas situaciones como momentos hostiles. Lo que te decía antes de la relevancia de los cargos de responsabilidad ocupados por mujeres, es importantísimo. Las mujeres generalmente y por determinadas capacidades, atributos o características que hemos desarrollado, que nos corresponden o que hemos adquirido por nuestra vida, puede que seamos más holísticas y conciliadoras. Nos hacen ver el mundo de otra manera,*

sería incorporar otra manera de ver el mundo, y añadir otra visión es siempre positivo y enriquecedor. Generalmente, no vemos muchas mujeres liderando proyectos extremistas, en los que impera el concepto de fuerza, revancha o “genitalidad”. Muchas veces son hombres que están a la gresca, a ver quién puede más. Puede ser por la manera en la que hemos sido educados, tanto nosotras como ellos, con estos atributos preconcebidos y desarrollados por cada género. Es urgente tomar estas medidas, urgentísimo. Los headhunters tienen que ser headhunters de género. Esto nos garantiza que hay un equilibrio en determinadas situaciones. Esto solventaría el problema de una forma mucho más constructiva.

Mira, en el caso de la inteligencia artificial, por ejemplo, es preocupante que para diseñar los algoritmos se mire la realidad desde una sola óptica. Hay que tener diferentes visiones y si solo te aproximas a una realidad, dejas fuera muchas cosas.

VII. ¿Consideras que ha habido factores que han contribuido positivamente a que tú hayas podido alcanzar este puesto de dirección? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estos factores?

- *Hay claramente un mix de capacidades, de resultados, de confianza que ha sido depositada en mi. Siempre me han promocionado hombres.*

ANEXO D – Entrevista GILEAD realizada el 21 de marzo de 2019

MODELO DE ENTREVISTA

Como parte fundamental de la investigación de este Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas, el objetivo de la realización de entrevistas es aportar una visión real y esclarecedora acerca de la gestión de la diversidad de género por parte de empresas que han desarrollado políticas e iniciativas de igualdad de género. La información facilitada será clave para la elaboración de la discusión de este trabajo y la correspondiente conclusión. Muchas gracias por colaborar.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

Nombre: Mónica Urrutia

Cargo: Directora de Recursos Humanos

Empresa: GILEAD SCIENCES

Sector: Farmacéutico

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

- I. ¿Podría definir las líneas principales de la estrategia de igualdad de género en su compañía? ¿Cuáles son las políticas o iniciativas prioritarias?
- *En GILEAD las políticas de igualdad de género están incluidas en la estrategia de Diversidad e Inclusión de la compañía. Es una empresa comprometida con la diversidad y con la promoción de las mujeres a puestos directivos. Pero, a pesar de ser una empresa en la que trabajan más mujeres que hombres y en la que hay un mayor número de mujeres directivas, aún queda mucho por hacer. Internamente ahora mismo no se tiene un plan de igualdad como tal, pero se va a desarrollar, lo exige la ley y el convenio de farma, de hecho. Lo que sí que tenemos en la organización, por ejemplo, es un estudio sobre la brecha salarial. También participamos en un programa buenísimo, el programa Promociona para la formación y promoción de mujeres directivas. Colabora la CEOE y el Ministerio de Sanidad e Igualdad. ¿Lo conoces?*
 - No, la verdad es que nunca lo había escuchado

- *Pues se hacen actividades de coaching y talleres con mentores y mentoras de la alta dirección para fortalecer capacidades y dar herramientas a mujeres directivas en el ascenso de su carrera profesional. Está funcionando muy bien y participan muchísimas empresas.*
- *Y ¿dispone la empresa de iniciativas relacionadas con la selección de postulantes?*
- *Sí, aparte de esto como políticas concretas, tenemos medidas para evitar los sesgos inconscientes en la selección de candidatos y también en las evaluaciones sobre el desempeño. Esto es muy importante porque se trata de la puntuación de la plantilla. Y siempre tiene que haber 2 mujeres en la terna final de los procesos para cualquier puesto. La terna la componen tres candidatos. Esta medida ha levantado ampollas entre algunos señores, pero tiene que ser así, es la única manera. Mira, ninguna empresa da nada de gratis, si una empresa está invirtiendo tanto tiempo y dinero en formar a la plantilla, en programas para directivas, en talleres de diversidad y en fomentar una cultura organizativa basada en el respeto, es porque a parte de las implicaciones éticas, se entiende que va a tener un efecto positivo en los resultados de la empresa y en los empleados. Que los trabajadores se sientan cómodos va a contribuir a que sean más productivos. Por eso es muy importante que haya inversión en formación, cursos y coaching para tratar el tema de la diversidad y la igualdad. Además, GILEAD se percibirá como atractiva para nuevos talentos. Que la gente quiera trabajar en GILEAD es clave, actualmente hay una guerra de talentos.*

II. ¿Tenéis políticas de cuota en la organización? (En caso de que no se haya hayan mencionado en la pregunta I).

- Aunque bueno, ya me has dicho que el porcentaje de directivas es más alto.
- *Sí, exacto. En realidad, no tenemos políticas de cuotas como tal. Ahora mismo tenemos más directivas que directivos, aunque realmente esto no ocurre en casi ninguna empresa de este país. Por eso, aunque en GILEAD sea diferente, estamos convencidos que hay que seguir trabajando en este camino para que se eliminen todas las discriminaciones de género.*

III. ¿Están las políticas de igualdad y diversidad de género plasmadas en la misión, visión y valores de su compañía?

- *Sí, concretamente en los valores. La misión de GILEAD es mejorar la vida de los pacientes que usan nuestros productos. Pero entre nuestros valores está la integridad y el trabajo en equipo, y desde hace ya tres años hemos implando como valor corporativo la diversidad y la inclusión, y dentro de este concepto más amplio estaría la igualdad de género. Además, tenemos en la empresa un departamento de Diversidad e Igualdad que se encarga de organizar talleres de concienciación, de prevención de sesgos inconscientes, etcétera. Para toda la compañía. También celebramos la Semana de la Diversidad y la Inclusión, dónde realizamos jornadas de mujeres, talleres de sesgos LTGBI, sobre diversidad funcional, etcétera. Piensa que GILEAD guarda una relación muy cercana con el VIH, conseguimos que pasara de ser una enfermedad mortal a una patología crónica. Por tanto, valores como la igualdad de trato, la diversidad y la inclusión están en nuestro ADN.*

IV. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en su empresa para fomentar la igualdad de género?

- *Pues algo muy relevante en GILEAD es que la directora general en España es una mujer, lo cual ayuda bastante. Podría ser que no. No por ser mujer se tienen que favorecer temas como la igualdad de género, pero en nuestro caso sí. Además, otra cosa que ayuda es que en el sector farmacéutico hay muchas mujeres trabajando y puede que esto genere mayor sensibilidad. Umm... otro factor crítico puede que sea que intentamos convertir a los hombres en “aliados”. Mira, tenemos un grupo ERG de mujeres en la empresa, igual que hay un grupo LGTB, y en el grupo de mujeres estamos intentando meter a hombres para que trabajen conjuntamente y aumentar la sensibilización y la concienciación. Este grupo de networking trata de que todas las mujeres se sientan valiosas en su trabajo para así aumentar su potencial y generar mayor confianza e innovación. Es importantísimo que los empleados valoren este tipo de iniciativas. Es un tema que nos incumbe a todos, tanto a nosotras como a ellos, por eso creemos que es muy importante que se sientan parte del proyecto de cambio. Es la filosofía de HeForShe, ¿te suena?*

- Sí, la iniciativa de Naciones Unidas, la verdad es que lo sigo mucho en las redes sociales. Yo también estoy convencida de que esa es la única manera de generar un cambio positivo.
 - *Pues eso, para nosotros también es fundamental. Y bueno, ahora que lo pienso, que la empresa sea de origen americano también ayuda a que esté más sensibilizada. Aunque en España estamos muy concienciados con el tema del machismo, mucho más que en otros países europeos. Es de San Francisco, la cuna gay de Estados Unidos.*
- V. ¿Existen barreras dentro de su organización que frenen o impidan la implantación de este tipo de políticas? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estas barreras?
- ¿Qué dificultades puede haber en GILEAD?
 - *Pues a ver, una de las barreras que creo yo que más afecta a este tema en nuestra empresa es la cultura de trabajar muchas horas. En GILEAD se trabajan muchas horas y puede ser que haya mujeres que se autoexcluyan y se abstengan de postular. A la vez, puede ser que demasiada jerarquía ralentice la implantación de estas políticas.*
 - ¿Y algo que tenga que ver con las propias personas o comportamientos?
 - *Sí, sin duda. El mayor problema está en las personas y en la sociedad. El gran problema son los sesgos culturales que arrastramos y la reticencia que genera a veces este tema, sobre todo a algunos hombres que se sienten amenazados, y esto no tiene que ser así. Por eso hacemos talleres de concienciación y prevención de sesgos. Encima creo que las mujeres tenemos que demostrar siempre mucho más para que se nos considere por igual. Y puede que, por nuestra educación, somos más inseguras, nos hacemos pequeñas... Además, otra cosa que influye es que ciertas mujeres tienden a poner trabas a otras en vez de celebrar sus victorias o sus ascensos. Eso es algo en lo que hay que trabajar para mejorarlo. No puede ser que encima de lo que nos toca y de lo que tenemos encima, nos desconsideremos entre nosotras por rivalidad. No nos podemos perjudicar entre nosotras mismas. No se trata de favorecer a mujeres “sin talento”, sino de alegrarse de los logros de mujeres capaces y potenciarnos. Sin embargo, creo que las mayores barreras no están dentro de la*

organización, sino en la vida privada de las personas. Llegar a casa y saber que vas a tener que ocuparte de las tareas es muy cansado.

- *¿Crees que ciertos hombres dan por hecho, aunque sea de manera inconsciente, que hay tareas que nos corresponden a nosotras?*
- *Sí, en muchos casos pasa eso. Y claro, luego ¿quién se coge la reducción de jornada? Aunque hay muchos hombres que quieren pasar tiempo con sus hijos, el problema está en los que quieren llegar a casa y que los niños estén bañados... Esto es por la educación y cultura que arrastramos, hay que trabajarlo también.*

VI. En tu opinión, ¿hasta qué punto son necesarias estas políticas para que las mujeres lleguemos a puestos de dirección?

- *Son muy muy necesarias. Está clarísimo que seguimos teniendo un déficit de mujeres en puestos directivos, no precisamente en mi empresa, pero esta no es lamentablemente la realidad del país. No es un fiel reflejo. Por lo tanto, hay que forzar un poco más las cuotas para acelerar el cambio. Con respecto a esto, hay que tener cuidado con las actitudes reaccionarias por parte de algunos hombres. Ya lo he dicho antes, pero es que se tiene que conseguir que se conviertan en aliados porque esto no consiste en una guerra de sexos, sino en mejorar la sociedad y hacerla más justa. Y también hacerla más productiva, y esto es muy importante porque las empresas no hacen nada de gratis. Es decir, está claro que el talento es una fuente de productividad y una empresa proactiva en estos temas atrae el talento.*
- *Quieres decir, ¿que el talento tiene que ser visto como una fuente de productividad?*
- *Sí, exactamente. La empresa se convierte en más atractiva si los empleados perciben que hay concienciación, medidas y actitudes que fomentan el cambio. O sea, si además de políticas, hay ejemplo y se llevan a la práctica. Además, eso también hará que más gente quiera trabajar aquí. Sobre todo, muchos jóvenes que ahora quieren buscar un lugar de trabajo que se identifique con sus valores. Esto es como una especie de garantía. Se trata de garantizar que entre quién entre aquí, su talento no va a estar condicionado por “el grupo” al que pertenezca. Nosotros ahora hemos empezado a contratar embarazadas a todos los niveles, por ejemplo. Eso en muchos sitios es impensable.*

VII. ¿Consideras que ha habido factores que han contribuido positivamente a que tú hayas podido alcanzar este puesto de dirección? En caso afirmativo, ¿cuáles serían estos factores?

- *La verdad es que en mi caso han sido varios factores los que han contribuido a lo largo de mi carrera. Los idiomas me dieron la oportunidad de mi primer empleo, y desde ahí he ido creciendo. Me he movido por grandes empresas siempre haciendo lo que me gustaba, pero con muchísimo sacrificio personal. De hecho, esto ha provocado que mi maternidad se demore. Un ejemplo de que las mujeres tenemos que elegir muchas veces entre las dos vertientes, lo personal y lo profesional, y los hombres en cambio no están en esa tesitura.*