



**empresas**  
ASESORAMIENTO PARA LA  
**igualdad**

# HERRAMIENTA DE APOYO N° 4: "PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD"

## INTRODUCCIÓN

Los documentos denominados como herramientas de apoyo a la realización de Planes de Igualdad en la empresa, forman parte del Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas, que se ofrece a través de la web [www.igualdadenlaempresa.es](http://www.igualdadenlaempresa.es), y como su nombre indica, su fin es facilitar pautas, para que las empresas evalúen sus propios recursos de gestión, desde la óptica de la igualdad entre mujeres y hombres.

Estas herramientas, 12 temas en total, servirán de sustento a todas las fases que conforman un Plan de Igualdad: compromiso, comisión de igualdad, diagnóstico, elaboración del propio plan, y el seguimiento y evaluación del mismo.

## PRESENTACIÓN

¿Desea usted reconocer y premiar el talento de todas las personas de su empresa? ¿Piensa que podría liderar su organización de un modo más eficaz? Si alguna de sus respuestas es afirmativa, la herramienta de apoyo que tiene entre sus manos puede resultarle de interés.

A partir del análisis de la situación de las mujeres en el ámbito organizacional y empresarial, así como de las dificultades y obstáculos que ellas todavía encuentran para acceder a puestos de decisión, esta herramienta expone diversas fórmulas que permiten superar modelos tradicionales y estereotipados, orientándose hacia el futuro de las organizaciones en un mundo global y extremadamente complejo.

## UN POCO DE HISTORIA

Las personas que accedan a guía, podrán contrastar datos con los estudios más recientes sobre igualdad y eficacia empresarial, así como aproximarse a algunas de las principales estrategias clave que se consideran necesarias para dirigir con calidad y excelencia.



## Algunos datos

“Un 60% de personas licenciadas en Europa son mujeres, pero representan poco más del 13% de los puestos de dirección”

*UE: ESTRATEGIA IGUALDAD DE GÉNERO 2010-2015*

Era algo que se conocía, pero la crisis financiera ha hecho más evidente la falta de mujeres en los puestos importantes de:

- Bancos centrales de los Estados miembros: 82% hombres y un 18% mujeres.
- Instituciones financieras de la UE: 85% hombres, 15% mujeres. Los directores son hombres
- Consejos de administración de las grandes empresas europeas: 89% hombres, 11% mujeres (salvo Noruega que tiene un 42% de mujeres y un 58% de hombres en los consejos de administración, consecuencia de las cuotas que estableció en 2006)

*La Europa empresarial sigue siendo un mundo masculino:*

- Solo uno de cada diez miembros de los consejos de dirección de las principales empresas europeas es una mujer, y en el 97% de los casos el consejo de dirección es presidido por un hombre.
- Las mujeres ocupan una media del 12 % de los puestos de los consejos de dirección de las principales empresas que cotizan en las bolsas de la UE, frente a solo el 3% de los puestos directivos. Las cifras varían según los países, desde un 26 % de miembros femeninos en los consejos de dirección de Suecia y Finlandia hasta un 2 % en Malta.  
(Nuevo informe sobre el equilibrio de género en el liderazgo empresarial (2011))

*Presencia de mujeres en agentes sociales:*

- Las mujeres representan un tercio del empresariado.
- Sólo un 23% de mujeres ocupan los puestos de decisión en las federaciones sindicales y un 12% en las federaciones empresariales .



## ¿QUÉ ES EL TECHO DE CRISTAL?

*Barrera invisible resultante de un complejo entramado de estructuras en organizaciones dominadas por varones, que impide que las mujeres accedan a puestos importantes*  
(100 palabras para la igualdad. Comisión Europea)

Romper el techo de cristal para las mujeres en los consejos de administración, es un reto común al que se enfrenta la economía europea. Ya no podemos permitirnos malgastar el talento femenino. En estos momentos de grandes desafíos, lo que está en juego es demasiado importante como para mantener el statu quo. Ha llegado el momento de actuar.

## CAMBIO EN LA CULTURA EMPRESA

### Objetivo: eficiencia empresarial

Ya no hay excusas en Europa para aceptar con resignación que en las empresas cotizadas haya solo un 13% de mujeres en los consejos de administración. Tampoco para admitir como un fenómeno natural e inevitable que la presidencia de las compañías esté en manos, en un 96,8% de los casos, de hombres. Así que puede que haya argumentos jurídicos para frenar normas legales que obliguen a las empresas a fichar directivas, pero **cada día hay menos argumentos para defender, en base al mérito y a la cantera, una situación tan desigual.**

Cada vez son más los estudios que se vienen realizando en estos años, que coinciden en que *la eficiencia empresarial pasa por poner en el centro del negocio a las personas*. ¿Esto qué supone en las organizaciones?. Entre otras cosas, una forma diferente de gestionar y liderar a las personas, capacidad para atraer y retener el talento y no desaprovechar el talento de las mujeres. *El objetivo: que las personas más valiosas de mi sector estén conmigo y no con mi competencia.*



## 1. Una forma diferente de gestionar y liderar a las personas.

El margen de las empresas en este nuevo reto no se encuentra en los salarios a pagar, siendo este un asunto tasado en el mercado. Aparecen nuevos conceptos: Gestión inteligente de los Recursos Humanos-Talento; Responsabilidad Social Corporativa-Reputación-Diversidad de género; Salario emocional Igualdad/conciliación y otros, que hacen referencia a la humanización de las empresas y a su capacidad para adaptarse al cambio social, operado en estos años en el entorno social en el que desarrolla su actividad.

Un entorno diverso en sexo, edades, origen étnico y otras circunstancias que reclaman cambios en la organización y revisión de las reglas del juego vigentes, que no dan respuesta a las nuevas necesidades y demandas de un personal cualificado y de alto rendimiento más comprometido, creativo e innovador, que reclama más confianza y libertad por parte de su personal encargado de contratar, en cuanto al como y cuando realizan su trabajo.

## 2. Aprovechar el talento de las mujeres

Estos mismos informes aseguran que las empresas son más competitivas cuando incorporan la pluralidad de género en sus altas estructuras -en las bajas ya están, puesto que el 45% de la fuerza laboral europea es femenina- y eso requiere no solo de la imparcialidad en los procesos de reclutamiento y selección, sino también de cambios en la organización que hagan posible no solo su incorporación en número, sino muy especialmente que permita el desarrollo de todo su potencial y su diversidad.

Los valores que aportan las mujeres no son una exclusiva femenina, sino que pertenecen a todos los seres humanos, y, por tanto, de lo que se trata es de modificar algunos de los valores que han predominado tradicionalmente en las organizaciones, y sustituirlos por otros más adecuados a las necesidades de nuestra nueva sociedad y de la exigencia de ética y transparencia que la sociedad está demandando a todas las personas que ostentan el poder en el ámbito político y económico.

Es necesario acelerar el tránsito hacia otro modelo competitivo, en el que el capital humano se convierta en la clave, resultando imprescindible, atraer y retener el talento, y la igualdad significa atracción y retención de talento.

Los recursos de su empresa pueden dividirse en recursos tangibles y recursos intangibles. Los recursos tangibles son claros. Lo que obviamos, a veces son los intangibles: aquellos que no tienen un reflejo en los estados contables tradicionales, y que explican una gran parte de la valoración que el mercado concede a una organización (capital humano, reputación, marca). Entre los recursos intangibles se encuentra el talento de las personas empleadas, su conocimiento de la organización, sus carteras de clientes y clientas, su experiencia...



Probablemente un aspecto muy importante en la gestión de recursos humanos en su empresa es evitar la fuga de personas cualificadas. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante Ley de Igualdad), subraya la importancia de medidas de conciliación y flexibilización del tiempo, que no sólo evitan la pérdida de capital humano, sino que ayudan a captar a personas clave, que responderán con todos sus efectivos, ante un trato respetuoso que valore su valía personal y responda ante su realidad personal y familiar.

Cuando hay pocas mujeres en plantilla, se está perdiendo talento. Hay perfiles que se buscan y no se encuentran porque los horarios y el tipo de trabajo hacen que las personas idóneas para esos puestos no quieran ocuparlos.

El **Estudio Catalyst** de 2008, realizado sobre las 500 mayores empresas del mundo, afirma que *“Las empresas con mayor número de mujeres en sus puestos de dirección obtienen mejores resultados económicos en general”*. Estos resultados no se explican sólo por la presencia de mujeres. Es cuestión de recuperar el talento, la forma de pensar, de organizar, el modelo de dirigir que se queda fuera cuando las directivas son excluidas. Es decir, es cuestión de sumar talentos.

El *Estudio Catalyst* también afirma que *“el talento no está asociado a ningún sexo y si hay problemas en contratar talento se perderá en productividad. A la vista de los datos económicos, las empresas deben integrar a las mujeres no por una cuestión de ética o de estética, sino por actuar de forma inteligente”*

Si nos paramos a pensar que las mujeres representan más del 50% de la población mundial, seguro que nos ponemos de acuerdo en que el talento también está dividido a la mitad entre mujeres y hombres. Por tanto toda desviación que en mayor o menor medida se produzca sobre ese porcentaje, es indicativo de una mala política de selección de personas valiosas para nuestra organización, sea cual sea el sistema de reclutamiento.

Los datos en este extremo son demasiado llamativos a nivel de alta dirección. Ya hemos visto algunos en párrafos anteriores, por ello baste aquí recordar que *apenas el 14% de los puestos en los consejos de administración de las grandes compañías de la UE están hoy ocupados por mujeres.*

Desafortunadamente no sólo para las mujeres sino para las empresas también, en los puestos de alta dirección el criterio de selección en muchos casos, no se basa en el merito y capacidad de las personas que optan al puesto, sino en las redes de cooptación, redes en las que las mujeres aún no están, al llevar menos tiempo en los espacios públicos. Esta ausencia resulta una barrera real para el acceso de las mujeres a determinados puestos y es una de las razones que explican, en parte, porqué las mujeres tienen más dificultades para llegar a los puestos de responsabilidad y toma de decisiones, especialmente a nivel de máxima dirección, como son los consejos de administración (en España las mujeres ocupan un 11% de estos puestos).



Hay mujeres altamente preparadas para poder ocupar los puestos de máxima responsabilidad en las empresas que terminan recalando en aquellos ámbitos empresariales más avanzados donde la premisa del talento está por encima de cualquier otra circunstancia, lo cual a veces les obliga a marcharse a otros países de la Unión, con la consiguiente pérdida para las empresas españolas

La **Cambra de Comerç de Barcelona** en su Estudio *“El impacto económico de la pérdida de talento femenino”* (2007), cuantifica económicamente la pérdida de talento femenino. Con este estudio, la Cambra de Comerç de Barcelona quiere contribuir a concienciar al mundo empresarial, y a la sociedad en general, del elevado coste que representa el abandono del mercado laboral de mujeres cualificadas, y de la ventaja competitiva que puede significar el aprovechamiento del talento femenino en un momento en el que el capital humano es cada vez más escaso y valioso por motivos demográficos. Por ello es importante que las empresas vean en la política de conciliación y de igualdad una oportunidad y no un coste.

En el mismo sentido van los resultados del Estudio de investigación coordinado por **CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE**, *Análisis de costes-beneficios empresariales de la conciliación* (2007). Este estudio concluye señalando que: *“es necesario que progresivamente se vayan integrando las políticas de conciliación en la planificación estratégica de las empresas, superando la idea de la conciliación como un coste para la empresa o una inversión en recursos no recuperable. Las empresas tienen que tratar de hacer de la conciliación una ventaja competitiva para atraer, motivar y retener capital humano y mejorar su productividad”*.



### 3. La igualdad es eficiencia

Existe un debate abierto acerca de las ventajas que representa la diversidad de género en los órganos de poder y su aportación a la creación de valor empresarial... Numerosos estudios avalan la incorporación de las mujeres a los Consejos de Administración y consideran su presencia como una mejora significativa a todos los niveles empresariales.

El *informe Tyson*, argumenta que *“la diversidad conduce a un mejor funcionamiento de las compañías”* y también en esta línea, el *informe Higgs* se declara a favor de incorporar mujeres a los Consejos de Administración.

El estudio llevado a cabo por **The Conference Board of Canada**, señala *“que los Consejos de Administración con mayor presencia femenina tienen un mayor nivel de actividad e independencia”*.

Otros estudios como el de **Adler** (basado en empresas de la lista Fortune 500, y en los datos que éstas les dieron sobre el número de mujeres entre los diez principales cargos ejecutivos) muestran la existencia de una *correlación positiva entre promoción femenina a niveles ejecutivos y rentabilidad*.

En un estudio reciente realizado por la organización americana **Catalyst Inc.**, se recoge que *“las empresas que cuentan con un mayor número de mujeres en sus equipos de alta dirección, obtienen mejores resultados financieros que aquellas cuyos equipos gerenciales son totalmente masculinos”*.

**Las empresas que incorporan la igualdad de oportunidades obtienen mejores resultados.**

Aquí tiene algunos argumentos:

1.- *Garantiza que su empresa está contratando a perfiles profesionales competentes.* Contratando a mujeres y a hombres podrá la empresa competir mejor en unos mercados donde la búsqueda de valor diferencial es la fuente del beneficio. No olvidemos que esa fuente nace del capital intelectual que aporta talento y el 50% de ese capital lo constituyen las mujeres. El mercado exige que las empresas cambien su manera de trabajar, exige que practiquen la igualdad de oportunidades si quieren ampliar su cuota de mercado y acceder a nuevos yacimientos de negocio.

2.- *Permite un aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos humanos.* Si su empresa sabe crear las medidas adecuadas para retener el talento femenino, incrementará la trayectoria profesional dentro de la empresa de una parte muy importante de su capital humano.





3.- *Reduce el absentismo laboral.* La igualdad de oportunidades es una clave de salud laboral y prevención de riesgos. Introducir claves de igualdad en los horarios, condiciones de trabajo, promoción personal, etc. incide directamente en las causas de estrés y en la prevención de enfermedades psicosomáticas..

Según estudios realizados por IESE, sobre Beneficios de Políticas Flexibles *"la implantación de políticas de conciliación en las empresas reduce la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión en los empleados, aumenta la productividad, motivación, compromiso y satisfacción laboral en los mismos y, en general, mejora las relaciones laborales"*.

4.- *Incide en el mejor funcionamiento de los equipos de trabajo.* Muchos estudios demuestran que las empresas con porcentajes similares de mujeres y hombres son más competitivas. Algunas crean estratégicamente equipos mixtos para fomentar la creatividad y llegar a nuevas soluciones para viejos problemas.

En síntesis, como señala Kaufmann (1996) *"las mujeres ponen la parte emocional en el trabajo" y, en un entorno de gran complejidad y de cambio constante como el actual, estas cualidades son esenciales. Por eso, no es de extrañar que las organizaciones estén empezando a darse cuenta de que capitalizar el talento de las mujeres es un imperativo y estén empezando a considerar la diversidad de género como una ventaja competitiva para los negocios."*

5.- *Motiva al personal* que siente que la empresa se ocupa de su realidad, no solo como plantilla trabajadora, sino también de su entorno personal. Este cambio repercute en su efectividad, competencia y productividad.

6.- *Para cambiar los comportamientos excluyentes* de las empresas hacia las mujeres hacen falta leyes, incentivos y sanciones, pero se necesita además un cambio de cultura. No basta con que el número de mujeres sea más alto, se requiere, además, las mismas condiciones laborales en la empresa y la transformación en un espacio mas humano y socialmente equilibrado.

## BUENA PRÁCTICAS

*Al ritmo actual harían falta 40 años para lograr consejos equilibrados*

### ACCIONES POSITIVAS

*Medidas dirigidas a un grupo determinado, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes (denominadas a veces "discriminación positiva")*

(100 palabras para la igualdad. Comisión Europea)

La igualdad formal (de jure) no es sino una primera etapa hacia la igualdad real (de facto). Un trato desigual y ciertas medidas incentivadoras (acciones positivas) pueden ser necesarios para compensar discriminaciones pasadas y presentes.

La Ley de Igualdad, dedica el Artículo 11 a las Acciones positivas:

1. Con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad, los Poderes Públicos adoptarán medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso.
2. También las personas físicas y jurídicas privadas podrán adoptar este tipo de medidas en los términos establecidos en la presente Ley.

### LOS PODERES PÚBLICOS EN EUROPA

#### Bruselas avanza hacia las cuotas de mujeres en los consejos de administración

Viviane Reding, vicepresidenta de la Comisión Europea y titular de Justicia está proponiendo en el marco de la Unión Europea, una directiva de mínimos para establecer cuotas femeninas en los consejos de administración de las empresas:

“Hablemos del futuro de nuestra economía. Las empresas con mayor presencia femenina al mando tienen mejores resultados; las mujeres significan negocio”. Nueve países encabezados por Reino Unido, ya se han mostrado en contra de la medida.



La propuesta de la vicepresidenta de la Comisión obliga a esas corporaciones a llegar en 2020 "al menos al 40%" de presencia de mujeres en sus máximos órganos rectores, aunque solo sea en los puestos de consejeros no ejecutivos. Solo afectaría a grandes compañías cotizadas en Bolsa; y las pymes, aun cumpliendo este requisito, quedarían exentas de la exigencia de elegir mujeres para sus cúpulas.

Malta, Hungría y Letonia cuentan con ínfimos porcentajes de presencia femenina en altos puestos de dirección (3%, 5,3% y 5,7% respectivamente). Solo Bélgica, Francia, Italia y España, además de Holanda, han legislado de forma más o menos ambigua sobre la materia.

## EN ESPAÑA

La normativa sobre igualdad en España surgió en 1983 con el Instituto de la Mujer, creado para fomentar la participación de las mujeres en la vida económica, política, social y cultural. Ha desarrollado en estos 30 años cuatro Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres en busca de lograr estos objetivos.

Algunas iniciativas, como el Código Unificado de Buen Gobierno (2006) de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), apunta claramente a la igualdad a través de las cuotas, especialmente tras la difusión de dos directivas europeas en este sentido. El organismo regulador recomienda a las empresas cotizadas promover la paridad y aconseja mayor presencia de mujeres en la dirección ejecutiva.

A partir de 2007, con la aprobación de la Ley de Igualdad, se establece una representación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de las Administraciones Públicas, y también que las listas electorales deben incluir al menos un 40% de mujeres, con la cautela expresa de que ninguno de los dos sexos podrá tener más del 60%..

En el caso de las grandes empresas -más de 250 personas trabajadoras- la cuota no es obligatoria. Pero se recomienda que abran sus consejos de administración a la participación de mujeres y establece un plazo de ocho años para que las empresas más relevantes -por ejemplo, las incluidas en el Ibex 35- incluyan a más mujeres (entre el 40% y el 60%) antes de 2015..

Cinco años después no se ha conseguido el objetivo. En el último informe de la CNMV solo el 4,4% de personal con cargo de consejero ejecutivo son mujeres, lo que supone el 19% de los cargos directivos.



## **LAS PERSONAS FÍSICAS Y JURÍDICAS PRIVADAS EN LAS EMPRESAS**

La empresa debe considerar un objetivo prioritario actuar para promover y consolidar mujeres en cargos de responsabilidad, sobre todo técnicos y personal directivo, con objeto de alcanzar y/o mantener el equilibrio entre mujeres y hombres (entre 40%-60% de cada género), teniendo en cuenta las distintas competencias profesionales.

El marco de los Planes de Igualdad es un lugar idóneo para diagnosticar la posición de las mujeres en los puestos de dirección de la empresa y desde ahí establecer objetivos y acciones dirigidas a mejorar esa posición si fuera necesario.

El diagnóstico previo al Plan de Igualdad revisará y analizará la proporción de mujeres que ocupan altos cargos, niveles directivos y mandos intermedios, identificando la necesidad de poner el marcha acciones de corrección en caso de subrepresentación de mujeres en los puestos de responsabilidad en la empresa.

Es necesario que las empresas cuantifiquen qué proporción de mujeres ocupan altos cargos y niveles directivos, en que proporción están representadas las mujeres en el equipo directivo y si dispone la empresa de criterios de promoción, conocidos y objetivos para facilitar el acceso de todo el personal a cargos directivos sin discriminación por razón de sexo.

En caso de que no haya mujeres que ocupen cargos directivos y de responsabilidad, la empresa se deberá plantear realizar acciones específicas para corregirlo.

### **Dos acciones concretas**

- Mecanismos de recogida y sistematización de datos segregados por sexo de la plantilla por cargos directivos.
- Acciones positivas para promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en cargos directivos.



## RECUERDE QUE...

- La eficiencia empresarial pasa por poner en el centro del negocio a las personas. Esto supone en las organizaciones una forma diferente de gestionar y liderar a las personas, capacidad para atraer y retener el talento y aprovechar el talento de las mujeres..
- *La igualdad significa atracción del talento.*
- *La igualdad es eficiencia.*
- *Conceptos clave de esta herramienta de apoyo: Techo de cristal y Acciones positivas.*



## FUENTES UTILIZADAS

- CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE. *Análisis de costes-beneficios empresariales de la conciliación*. 2007.
- Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal. Sara Berbel. 2013.
- El impacto económico de la pérdida de talento femenino. Cámara de Comercio de Barcelona. 2008.
- Estudio Catalyst sobre las 500 mayores empresas del mundo. EL PAÍS, jueves 21 de febrero de 2008.
- La diversidad de género en el poder económico. Fundación de Estudios Financieros. 2005.
- *Las 6 "i" de la igualdad. Método de gestión de la igualdad de oportunidades en las empresas*. Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya). 2009.
- Las mujeres en la dirección de las empresas. Universidad Menéndez Pelayo (UIMP). 2007.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH). 2007.
- *Nuevo informe sobre el equilibrio de género en el liderazgo empresarial*. 2011.
- Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). 2002.
- *UE: ESTRATEGIA IGUALDAD DE GÉNERO 2010-2015*.
- *10 Porqués para la Igualdad*. Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo (Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya). 2009.
- 100 palabras para la igualdad. Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres. Comisión Europea. Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales y Asuntos Sociales. 1998.

[www.igualdadenlaempresa.es](http://www.igualdadenlaempresa.es)

