

Mujeres y liderazgo



Introducción

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y por el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias, así como las posibles estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la disrupción del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de diversas organizaciones y empresas, de Esade y de ISS, en que se tratan aspectos esenciales del liderazgo, las personas, la sostenibilidad y la innovación para la gestión efectiva de los “*workplaces*” del siglo XXI.

En la **octava de estas conferencias, titulada “Mujeres y liderazgo”**, nos centramos en el rol de la mujer en posiciones de liderazgo. A pesar de los numerosos avances que se han producido para reducir las desigualdades en la representación de la mujer en la alta dirección y en los puestos de responsabilidad de las empresas, se estima que solo el 6% de todos los CEO del mundo son mujeres. En cuanto a la gobernanza, en España durante el año 2020 las empresas del IBEX 35 alcanzaron el objetivo recomendado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) del 30% de presencia femenina en los consejos de administración, pero el desequilibrio en la paridad de género continúa siendo evidente en las demás empresas y también a nivel directivo, que es a menudo el ámbito en el que se toman las decisiones.

A pesar de que la legislación avanza, de que las cuotas obligatorias empiezan a dar sus frutos en forma de una mayor representatividad y de que aumenta la transparencia en cuanto al reporte y la rendición de cuentas en temas de género, todavía queda mucho camino por recorrer. La equidad real en la toma de decisiones y en el acceso del talento femenino a los órganos de gobernanza y ejecutivos de las empresas sigue siendo un gran desafío. ¿Cómo ha afectado la crisis de la COVID-19 a la paridad de género? ¿Qué acciones y cambios deberían acometerse para que el 50% de la población esté también representada en la dirección estratégica y en la gestión de las organizaciones de forma equitativa? ¿Cuáles son las barreras que impiden que esto suceda? ¿Por qué cuesta tanto que las mujeres accedan a puestos de liderazgo?

Para debatir sobre cómo pasar de la estrategia a la acción, contamos con **Raquel Manzano**, *district manager* de **ISS España**; **Marta Colomina**, directora general de la **Fundación PwC** y directora de Marketing y RSC de **PwC España**, y **Belén Badia**, directora de Personas, Comunicación y Sistemas de **Uriach**. Moderó la mesa redonda Eugenia Bieto, directora de **Esade Women Initiative**.

esade
Institute for Social Innovation

ISS

LIVE CICLO DE CONFERENCIAS: CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

Mujeres y liderazgo

Marta Colomina, directora general de la Fundación PwC, y directora de Marketing y RSC de PwC España

Belén Badia, directora de Personas, Comunicación y Sistemas de Uriach

Raquel Manzano, district manager en ISS Facility Services España

Moderadora: Eugenia Bieto, directora de Esade Women Initiative

18/11/2021
9:30 a 10:30 h.

@Esadeisocial
@ISS_ES

1. El impacto de la crisis de la COVID-19 en el liderazgo femenino y la brecha de género

Son numerosos los estudios y las reflexiones que demuestran con datos y evidencias una realidad ineludible: la pandemia ha amplificado las brechas de género preexistentes y la crisis ha impactado de forma asimétrica en los hombres y en las mujeres. La emergencia sanitaria y la crisis económica resultante han creado nuevos obstáculos para la consecución de unas economías y unas sociedades más inclusivas y diversas.

A pesar de que las mujeres han estado al frente de la gestión de la crisis como trabajadoras esenciales (en el sector de la alimentación, en el sanitario...), también es cierto que un gran porcentaje de ellas estaban empleadas en sectores que se han visto afectados directamente por las medidas de confinamiento y de distanciamiento social. Por ello, han experimentado tasas de desempleo más altas y una reincorporación al empleo más moderada. Según proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (ILO),¹ el 5 % de las mujeres empleadas perdieron su trabajo en 2021, frente al 3,9 % de los hombres. Según McKinsey,² las mujeres suponen el 39 % del empleo global, pero han protagonizado el 54% del desempleo durante la pandemia.

Asimismo, la superposición de las responsabilidades laborales y familiares como consecuencia del cierre de las escuelas y de cambios en las rutinas de cuidado ha supuesto que las mujeres que han continuado trabajando durante la pandemia hayan reducido sus horas de trabajo laboral en mayor proporción que los hombres. Este hecho

ha llevado a algunas de ellas a renunciar a promociones y roles de liderazgo. Datos de LinkedIn reflejan también una clara disminución de la contratación de mujeres en roles de liderazgo, lo cual implicaría un retroceso de uno a dos años de progreso en múltiples industrias y sectores.³ Aunque la proporción de mujeres entre los profesionales calificados continúa aumentando, las disparidades de ingresos aún están a medio camino de superarse y persiste la ausencia de mujeres en los puestos de liderazgo, pues representan solo el 27% de todos los puestos de dirección.

Por ello, algunos informes, como el del Foro Económico Mundial (WEF),⁴ indican que, si se mantiene la trayectoria actual, **se tardarían 135,6 años en cerrar la brecha de género en todo el mundo**. Según otras fuentes, en el ámbito STEM se necesitarían 200 años para lograr la equidad.

Las mujeres también han sufrido un mayor impacto en su salud emocional. La situación provocada por la pandemia ha implicado que tengan mayor ansiedad en temas de seguridad económica, mayor estrés debido a los cambios en las rutinas y en la organización del trabajo, y mayores dificultades para conciliar, lo cual supone una mayor propensión a trabajar en horas poco convencionales (a primera hora de la mañana o a última de la noche). Incluso, un estudio reciente del Women's Forum indica que el 61% de las mujeres de los países que componen el G20 han retrasado o cancelado sus revisiones de salud por falta de tiempo.⁵



¹ International Labour Organization (2020): *Building Back Better for Women: Women's Dire Position in the Informal Economy*.
² <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>
³ Datos de LinkedIn's Economic Graph recogidos en el *Global Gender Gap Report 2021. Insight Report*, de marzo de 2021, del Foro Económico Mundial.
⁴ Foro Económico Mundial (2021): *Global Gender Gap Report 2021. Insight Report*.
⁵ Women's Forum (2021): *G20 Barometer on Gender Equity*.



Todos estos factores, sin duda, afectan de pleno las opciones de acceder a posiciones de liderazgo a corto-medio plazo. Según una encuesta realizada por Qualtrics,⁶ una de cada cuatro mujeres encuestadas estaba considerando la posibilidad de cambiar de carrera o de dejar el lugar de trabajo por completo por motivos de conciliación, agravados por la pandemia, mientras que otra encuesta realizada por la misma organización mostraba que los hombres están siendo promocionados mientras trabajan en casa, en una ratio de más de cuatro a uno con respecto a las mujeres del mismo rango profesional.

Las estrategias de recuperación de la pandemia deberán incorporar la perspectiva de género para recuperar el terreno y los avances perdidos, y evitar que la situación se cronifique. Como indica el WEF, los líderes tienen una oportunidad única de construir unas economías más resilientes y con igualdad de género, invirtiendo en lugares de trabajo inclusivos, creando unos sistemas de atención más equitativos, promoviendo el ascenso de las mujeres a los puestos de liderazgo, aplicando una perspectiva de

género para la readaptación y la redistribución de los nuevos puestos de trabajo e incorporando la paridad de género en el futuro del trabajo. Si no se dan estas condiciones, difícilmente podrá avanzarse hacia una mayor representación de las mujeres en los puestos de liderazgo.

“Lo importante es poner el foco y situar este tema encima de la mesa. La diversidad de género y el empoderamiento de la mujer, como indica el ODS 5 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, deberían ser un eje estratégico para todas las organizaciones y empresas.”

Raquel Manzano, ISS España

⁶ <https://www.qualtrics.com/blog/inequitable-effects-of-pandemic-on-careers/>

2. ¿Dónde estamos? Algunos avances, pero mucho camino por recorrer

El debate sobre la igualdad de género ha cobrado especial relevancia en todos los ámbitos en los últimos años: los temas de equidad y discriminación de género están en la agenda social, el relevo generacional en la fuerza laboral (*millennials* y generación Z) está muy sensibilizado en el tema, alentado e inspirado por movimientos de empoderamiento y de denuncia (*#MeToo* y similares); existe una mayor presión legislativa, lo cual implica un mayor escrutinio en el reporte y una mayor relevancia de los temas ASG en la estrategia de las empresas y, sobre todo, en su gobernanza. Todo ello ha impulsado las expectativas de una mayor diversidad y representación en los niveles más altos de la dirección y la gestión de las organizaciones. Las empresas y sus líderes no solo deben comprometerse a la acción, sino cuantificar sus logros y rendir cuentas públicamente sobre los resultados de sus estrategias. Los riesgos para quienes no aboguen realmente por la inclusión son muy elevados.

Según el reciente informe de Grant Thornton *Women in Business 2021*,⁷ en los últimos 16 años la cifra de directivas ha aumentado 10 puntos porcentuales a escala global. Es un hecho que hay más presencia de mujeres en los órganos de gobierno y en los centros de tomas de decisiones de las empresas. Pero, a pesar de los avances registrados, lo cierto es que el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección (*C-suite*), en los órganos de gobierno y en los consejos de administración (*boardroom*) de las empresas europeas está muy por debajo de lo que cabría esperar, y el progreso ha sido increíblemente lento a lo largo de los años. Según un informe de European Women on Boards (EWOB) realizado por Kantar Public,⁸ basado en datos de las 668 empresas más relevantes de 19 países europeos, al ritmo actual pasarán décadas antes de que tengamos un nivel aceptable de representación de mujeres al frente de las empresas. En estos momentos, según su último informe, el 35% de las mujeres ocupan posiciones en los consejos de administración, el 30% desempeñan funciones de liderazgo en puestos de alta dirección (*C-suite*), pero solo el 19% ocupan posiciones ejecutivas en la toma de decisiones. Únicamente 50 de las 668 empresas estudiadas tienen una mujer al más alto nivel ejecutivo (CEO). Simultáneamente, la gran mayoría de los líderes recién nombrados son hombres.

Dado que las mujeres representan la gran mayoría de los estudiantes universitarios, es sorprendente que solo el 7% de las empresas en Europa estén dirigidas por ellas. De nuevo, las cifras nos devuelven a la realidad: no solo se deja a las mujeres fuera del centro de la toma de decisiones, sino que además se las excluye de una parte crucial del poder económico. El liderazgo empresarial en los países europeos sigue estando mayoritariamente dominado por los hombres.



⁷ Grant Thornton (2021): *Women in Business Report: A window of opportunity*.

⁸ EWOB- European Women on Boards (2021): *Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership*. Kantar Public.

“En Uriach, estamos obsesionados con el liderazgo inclusivo desde 2013, promoviendo la igualdad a todos los niveles. Las mujeres debemos estar presentes para visibilizar el tema y hablar de ello. Pero también es clave que se lo crean las personas que lideran, los que están arriba. Debemos impulsar, ayudar y colaborar constantemente. Esto no es un «nice to have»; es un «must».”

Belén Badía, Uriach

También en España observamos que la desigualdad en el liderazgo no se corresponde con la realidad formativa de las mujeres de nuestro país. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE),⁹ las mujeres son mayoría en el porcentaje de matriculados (57,2%) y obtienen una nota media superior a los hombres al finalizar la carrera. En nuestro país, una mayor exigencia regulatoria y el incremento de la presión social han significado avances en materia de diversidad de género. Esta nueva realidad ha obligado a las empresas a cumplir con las nuevas demandas del gobierno corporativo. Destacan, por su relevancia, la Ley 31/2014, por la que se reforma la Ley de Sociedades de Capital, y el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, de junio de 2020, que da un nuevo impulso a la presencia de la mujer en los consejos al recomendar que en ellos haya un 40% de mujeres antes de 2023. Esta recomendación servirá para aumentar la presencia de mujeres preparadas en los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas. De hecho, la progresión experimentada en las empresas del IBEX 35 es relevante, pues han pasado de un 6% en 2007 a casi un 30% en 2020. Sin embargo, cabe señalar que se trata de un grupo de solo 35 compañías y que fuera de ellas la brecha de representación es más elevada. Asimismo, la transparencia está incentivando cambios. La adopción de los estados de información no financiera (EINF) ha obligado a las empresas a informar de sus ratios de equidad salarial y de la presencia femenina en los puestos de responsabilidad, lo cual ha hecho aflorar y ha dado visibilidad a los temas de igualdad de género y a la brecha salarial y ha llevado a muchas empresas a tomar conciencia de sus limitaciones en esta materia y a actuar al respecto.

Según el informe de EWOB anteriormente mencionado,¹⁰ España registra la novena puntuación más baja en el

Índice de Diversidad de Género entre los 19 países europeos objeto de este análisis. Concretamente, España puntúa por debajo de la media en casi todos los indicadores analizados. Además, mantiene una diferencia de más de 15 puntos porcentuales con el primer país en cuanto a la representación femenina al nivel ejecutivo (CFO, CEO o presidentas de directorios). España se acerca a la media europea (5 puntos de diferencia) en el porcentaje de mujeres en los consejos. 21 empresas españolas están incluidas en los datos de 2020 y 2021, en que 13 mejoran su puntuación en el último año, mientras que 8 registran peores resultados que en 2020.

Incluso cuando las mujeres acceden a posiciones de toma de decisiones, se produce segregación por género en el tipo de responsabilidades y en las cuotas de poder. Las mujeres continúan teniendo poca representación en ámbitos cruciales y que actúan de palanca para acceder a posiciones superiores, como son los de operaciones, I&D, IT o finanzas.

Queda mucho por hacer y es preciso acelerar el ritmo para alcanzar un nivel equiparable al de los países de nuestro entorno.

“Nadie puede negar que estamos mejor que antes. Hemos avanzado en la legislación; los cambios sociales implican que este tema esté en la agenda de todas las empresas. Pero no debemos olvidar que el IBEX 35 es una isla; en el mercado no continuo, los datos son más dispersos. Hablamos de 10 puntos menos en las posiciones directivas. Los datos no son tan buenos como parecen.”

Marta Colomina, PwC

⁹ INE (2020): *Datos y cifras del Sistema Universitario Español*.

¹⁰ EWOB- European Women on Boards (2021): *Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership*. Kantar Public.

3. El liderazgo femenino como palanca de resiliencia y competitividad organizacional

El talento y la diversidad son dos aspectos fundamentales para que las organizaciones sean sostenibles y sólidas a largo plazo. La pluralidad es un eje de innovación; genera debate; aporta una mayor riqueza de perspectivas, con la incorporación de puntos de vista diferentes, y, por tanto, soluciones más creativas y de mayor impacto. Los beneficios de la presencia de mujeres en el liderazgo de las organizaciones, pero también en todos los niveles jerárquicos, son evidentes. Numerosos estudios demuestran los beneficios de la inclusión: mayor productividad, mayor atracción y fidelización del talento, mayor innovación y creatividad, mayor reputación corporativa y mayores beneficios. Según un estudio de la ILO¹¹ que analiza 13.000 empresas de todo el mundo, las que han incorporado a mujeres en sus órganos directivos han incrementado sus beneficios entre un 5 y un 20%.

Uno de los aspectos que también destaca el estudio es que el estilo de liderazgo se torna más empático y orientado a la persona, un aspecto que ha resultado clave en la gestión de las organizaciones a raíz de las exigencias de la pandemia. Habilidades que tradicionalmente son más habituales entre las mujeres, como la empatía, la escucha activa, la capacidad de adaptación y de inspirar y motivar a los demás, la colaboración, la comunicación y la inteligencia emocional han sido rasgos esenciales del liderazgo durante la COVID-19 y lo seguirán siendo en un futuro inmediato. Las organizaciones que incorporan estos perfiles de liderazgo aumentan su inteligencia colectiva y crean espacios de confianza que permiten colaborar, innovar y “pensar distinto” (“*out of the box*”). Las empresas que incluyan estos perfiles tendrán más resiliencia corporativa y competitividad. Incorporar a más mujeres en las posiciones de toma de decisiones y de gobernanza es una de las vías para conseguirlo.

Son numerosas las iniciativas que se han impulsado para que esta diversidad sea una realidad. Entre ellas, cabe destacar estrategias para la transformación cultural de las organizaciones y de su liderazgo, tales como políticas de empresa que fomentan la conciliación –en el contexto actual, promoviendo la desconexión digital real–, programas

de mentoría, formación en sesgos inconscientes, políticas de contratación que fomenten la contratación de talento femenino, la creación de espacios seguros –tanto frente al acoso como de prevención de la *microagresión* y del *mansplaining* (según la revista Forbes, las mujeres son interrumpidas por los hombres un 33% más). Promover espacios donde todos puedan comunicar sus ideas es esencial para fomentar un liderazgo diverso e inclusivo.

“En ISS, creamos un equipo multidisciplinario, con equilibrio de género, para analizar qué nos frenaba a la hora de conseguir una mayor representatividad de las mujeres en los puestos de dirección y en el consejo de administración. Identificamos diez iniciativas para acelerar y promover cambios. La implicación y la escucha fueron claves para realizar esta hoja de ruta. Hemos de preguntar a tod@s dentro de la compañía cómo se sienten y cómo ven el liderazgo de la empresa. Visibilizar el problema y actuar.”

Raquel Manzano, ISS España

Asimismo, es importante que se visibilicen los roles de las mujeres en las posiciones de liderazgo. La falta de modelos a seguir es un gran problema debido a la escasez de referentes que puedan empoderar e inspirar a las mujeres que deseen acceder a puestos de responsabilidad.

“Las mujeres que estamos en posiciones de liderazgo debemos apoyar y empoderar a todas las mujeres. Debemos ayudarnos, estar en todas partes. Hemos de tener voto y voz. Como dice Michelle Obama: «No hay magia para conseguir las cosas: trabajar duro, tomar decisiones, ser persistentes.» Los cambios de cultura son difíciles de conseguir en la empresa, y más en la sociedad. Hay que crear «manchas de aceite».”

Belén Badía, Uriach

¹¹ ILO (2019): *The Business Case for Change*. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

Es evidente que la paridad no será una realidad si no se integra dentro de la estrategia de la empresa, con unos objetivos claros y unos compromisos públicos y, sobre todo, integrando en este diálogo a los hombres que desempeñan cargos de liderazgo, para que los cambios se aceleren y se activen más rápido.

La compliance y las políticas son importantes, pero no hacen que cambien las cosas, o bien cambian a ritmo demasiado lento. Lo que cambia los datos son las decisiones claras sobre lo que quieres conseguir, el objetivo que quieres alcanzar y la transparencia hacia fuera sobre el compromiso adoptado. La equidad ha de ser prioritaria y estratégica. El compromiso real pasa por poner recursos, fijar unos objetivos claros y vincular el bonus a su consecución. No es solo adoptar unas políticas; es tomar decisiones y hacerlas públicas.”

Marta Colomina, PwC



Reflexiones finales

La pandemia de la COVID-19 ha puesto de relieve dos aspectos. En primer lugar, dentro de las organizaciones ha afectado de manera desproporcionada a las mujeres, ya sean empleadas, propietarias de negocios o emprendedoras. Las desigualdades que han caracterizado nuestras economías durante décadas se han agudizado con la crisis. En segundo lugar, se ha evidenciado que son posibles otros entornos de trabajo y otros estilos de liderazgo. La adopción de medidas de flexibilidad en el trabajo, los entornos híbridos, la importancia de la diversidad para la innovación y un liderazgo más empático, colaborativo y con capacidad de adaptación son aspectos esenciales para que las organizaciones sobrevivan en un entorno cambiante y disruptivo. Sin duda, se ha puesto el foco en la importancia del liderazgo diverso en tiempos de crisis. La necesidad de innovar y de adoptar una perspectiva amplia ha sido vital durante los meses de la pandemia y continuará siéndolo en un futuro próximo. La diversidad blindará las organizaciones ante un entorno complejo y les permite identificar riesgos y oportunidades, y activar los cambios necesarios de una forma más ágil.

Es importante que las empresas analicen los aprendizajes y los cambios que ha reportado la crisis sanitaria con respecto a la diversidad, la equidad y la inclusión, a todos los niveles (edad, origen, orientación sexual), y que evalúen cómo van a promocionar la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo. Integrar los cambios realizados durante la pandemia que contribuyen a la conciliación laboral es esencial para facilitar y acelerar esta integración. Según Grant Thornton International, el entorno laboral más digital ha eliminado algunos de los obstáculos tradicionales para las carreras de las mujeres. La ausencia de una política de trabajo flexible —que incluya la capacidad de establecer el propio horario, la eliminación de la presión de viajar y la tecnología para conectarse y participar plenamente desde una ubicación remota— ha sido, durante mucho tiempo, un aspecto importante que ha impedido la conciliación y la progresión profesional de las mujeres. Ahora se ha demostrado que es posible trabajar de otra manera. Integrar formatos de trabajo más flexibles, junto con la educación y la formación y,

sobre todo, el establecimiento de una hoja de ruta que incluya acciones prioritarias y vinculantes en las organizaciones, son palancas básicas para conseguir la paridad.

Para que el retroceso que ha supuesto la pandemia en la participación de la mujer no se enquisté, los presidentes y los directores ejecutivos deberían situar la igualdad de género como prioridad en sus agendas y abordarla como un tema estratégico. Para ello, se requieren unos objetivos claros, medidas relacionadas con la remuneración, la gestión eficaz del talento, la planificación de la sucesión y las normas de promoción.

Las expectativas sobre cómo se gestiona la diversidad y cómo se lidera para poder atraer el talento y fidelizarlo, al objeto de mantener a las personas comprometidas con las organizaciones, son muy altas en el entorno post-COVID-19. La forma en que los líderes respondan al cambio del panorama empresarial determinará si realmente esta crisis ha sido una oportunidad para acelerar el liderazgo inclusivo y equitativo, con el fin de que la diversidad de la sociedad se refleje en las organizaciones que la representan.

Sonia Ruiz

Colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade