



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Las mujeres en la alta dirección

Autor/es

CARMEN BARRERAS CARRACEDO

Director/es

SERGIO ANDRÉS CABELLO

Facultad

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Titulación

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Departamento

CIENCIAS HUMANAS

Curso académico

2020-21



Las mujeres en la alta dirección, de CARMEN BARRERAS CARRACEDO (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

**TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN RRLY Y RRHH**

**LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCION
WOMEN IN TOP MANAGEMENT**

Autor: Carmen Barreras Carracedo

Tutor: Prof. D. Sergio Andrés Cabello

Curso Académico 2020/2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	3
DESCRIPTORES	3
SUMMARY.....	4
KEYWORDS.....	4
1 INTRODUCCIÓN.....	5
2 METODOLOGÍA.....	11
3 CONCEPTUALIZACIÓN Y MARCO TEÓRICO	12
3.1 Barreras invisibles.....	12
3.1.1 Falta de sensibilización de la alta dirección.....	13
3.1.2 Dificultad a la hora de implantar medidas de inclusión y diversidad.....	14
3.1.3 Estereotipos de género	14
3.1.4 Cultura.....	14
3.1.5 Legislación	15
3.1.6 Políticas de inclusión y planes de desarrollo.....	15
3.1.7 Ambición profesional.....	16
3.1.8 Techo de cristal.....	16
3.2 Diversidad de Género.....	18
3.2.1 Plan de Igualdad	18
3.2.2 Competitividad empresarial	19
3.2.3 Gestión de la diversidad.....	20
3.2.4 Medidas de diversidad en empresas españolas.....	20
3.2.5 Diversidad en puestos directivos	21
3.3 Brecha Salarial.....	24
3.3.1 Causas de la brecha salarial.....	24
3.3.2 Cifras de la brecha salarial	25
3.3.3 Impacto del covid-19 en la brecha salarial.....	27
3.3.4 La brecha salarial en el Ibex-35.....	28
3.3.5 Medidas para paliar la brecha salarial.....	29
3.4 Liderazgo	30
3.4.1 Estilos de liderazgo femenino y masculino.....	31
3.4.2 Estilos de liderazgos post-covid	32
3.4.3 Cifras del liderazgo femenino	33
3.5 Teletrabajo	36
3.5.1 Legislación	36

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 2 of 70
---	--	---

3.5.2	Ventajas y principales retos del teletrabajo.....	37
3.5.3	Impacto del teletrabajo en la diversidad	39
3.5.4	Perspectivas del teletrabajo	40
4	LA VISIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS.....	42
4.1	Trayectorias	42
4.2	Barreras y Dificultades	43
4.3	Diversidad.....	45
4.4	Medidas para fomentar la igualdad.....	45
4.5	Motivación.....	47
4.6	El Impacto de la Pandemia en las Mujeres Directivas y la Igualdad.....	47
4.7	Responsabilidad ante la igualdad.....	48
5	CONCLUSIÓN	49
6	BIBLIOGRAFÍA.....	51
	ÍNDICE DE GRÁFICOS	53
	ÍNDICE DE TABLAS	53
	ANEXO 1 – DEFINICIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS.....	54
	ANEXO 2 – ENTREVISTAS A MUJERES DIRECTIVAS.....	56
	PREGUNTAS Y RESPUESTAS	56

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 3 of 70
---	--	---

RESUMEN

Tras años de reivindicaciones para equilibrar la representación de la mujer a la del hombre en el entorno empresarial, se empiezan a notar los esfuerzos de las empresas por encaminarse a la paridad. La finalidad de este trabajo es hacer un estudio de la mujer en el mercado laboral y en especial sobre su presencia en puestos ejecutivos a nivel nacional en España. No se pretende hacer una reivindicación feminista, simplemente plasmar la situación actual en el mundo laboral de las empresas españolas.

Los últimos informes relevantes sobre paridad en España, *Women in Business 2021*, elaborado por la consultora Grant Thornton y *IX informe de mujeres en el Ibex*, muestran una progresión ascendente en el número de mujeres directivas en España. No obstante, la publicación *Mujeres y Hombres en España 2020*, que realiza anualmente el Instituto Nacional de Estadística (INE), en su apartado, *Poder y toma de decisiones*, indica que no ocurre lo mismo en los máximos puestos ejecutivos, donde la mujer tiene una presencia mínima.

Los datos más recientes indican por tanto que el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad donde se adoptan las decisiones más relevantes, aunque ha mejorado en los últimos años y se equipara ya a la media europea, sigue siendo insuficiente y refleja que el techo de cristal es una realidad. La paridad es una carrera de fondo en la que todavía hay mucho camino por recorrer.

A partir de este contexto, el propósito del presente trabajo es estudiar de forma objetiva la situación actual de la mujer en las empresas españolas, poniendo el foco en su presencia en puestos directivos y consejos de administración. Así, en primer lugar, se realizará un breve análisis de la evolución de la incorporación de la mujer al mercado laboral. A continuación, se presentarán y analizarán los resultados sobre diversidad de género de los últimos informes publicados. Por último, se expondrán las principales barreras que encuentran las mujeres a la hora de ascender en la jerarquía empresarial, así como las iniciativas que actualmente se están llevando a cabo para tratar de paliar esta situación. El estudio se completará con las opiniones de 6 directivas de diferentes empresas españolas que darán su visión y experiencia real sobre los temas abordados en este trabajo.

DESCRIPTORES

Palabras clave: Diversidad. Liderazgo. Consejos de Administración. Techo de Cristal. Género. Brecha Salarial y Mujer Directiva.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 4 of 70
---	--	---

SUMMARY

After years of demands to achieve gender equality in business environment, the efforts and commitment of companies to move towards parity are beginning to be recognized. The purpose of this project is to make a detailed study of women in business and especially about their presence in executive positions at national level in Spain. It is not the objective to make a feminist claim, but just to capture the current workplace situation in the Spanish organizations.

The latest relevant reports on gender equality in Spain, *Women in Business 2021* published by the consulting firm Grant Thornton and *IX report of women in the Ibex*, show an important increasing trend in women holding senior management positions in the Spanish companies during the last years. However, according to data published by the Spanish Statistics Institute (INE) in the report *Women and Men in Spain 2020*, women's participation has not increased in the same way in executive positions where women has a minimal presence.

Therefore, the most recent data indicates that the presence of women in positions of responsibility, where the most relevant decisions are made, has improved in the recent years and it is now comparable to the European average. Nevertheless, the numbers are still very low, and companies need to take seriously a greater incorporation of women in management committees to break the so-called glass ceiling. Gender equality is a long-distance race and there is still a lot to be done to achieve full equality.

In this context, the purpose of this project is to study objectively the current situation of women in Spanish companies, focusing on their presence in management positions and boards of directors. Thus, in first place, a brief analysis of the evolution of the incorporation of women into the marketplace will be carried out. Next, the results on gender diversity from the latest published reports will be presented and analyzed. Finally, the main barriers that women encounter when ascending in the business hierarchy will be exposed, as well as the initiatives that are currently being carried out to try to alleviate this situation. The study will be completed with the opinion of 6 executives from different Spanish companies who will give their vision and real experience on the issues addressed in this project.

KEYWORDS

Keywords: Diversity. Leadership. Boards of Directors. Glass Ceilings. Gender. Salary Gap and Executive Woman.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 5 of 70
---	--	---

1 INTRODUCCIÓN

En España, los puestos ocupados por mujeres en la alta dirección en la actualidad siguen siendo escasos. Para mejorar esta situación, se han adoptado diferentes medidas en los últimos años. Así, la Constitución Española, reconoce en los (artículos 1.1, 14, 9.2, y 35), el derecho a la igualdad de género, así como que se deben adoptar las medidas necesarias para luchar contra cualquier tipo de discriminación.

También, en el artículo 10.2, se establece que las *normas relativas a los derechos fundamentales y libertades constitucionales deben interpretarse de conformidad con los Tratados y Acuerdos Internacionales sobre la materia ratificados por España*, en lo que a la discriminación de la mujer se refiere. Asimismo, España ratificó en 1983 *la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)*.

Partiendo del derecho constitucional a la igualdad de género garantizado por nuestra Constitución, se promulga en 2007 la Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, conocida como la Ley de la Igualdad (LOI). El objetivo de esta ley es combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, promover la igualdad real y, en definitiva, remover los obstáculos y estereotipos sociales que impidan alcanzarla.

La LOI, teniendo como punto de partida cumplir con los mandatos constitucionales (art. 9 y 14 CE), se ocupa de la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuera su circunstancia o condición en cualquier ámbito de la vida y regula desde la perspectiva de género, los derechos y deberes de las personas físicas y jurídicas, tanto públicas como privadas. Establece principios de actuación de los poderes públicos y anticipa medidas destinadas a eliminar y corregir en los sectores públicos y privado cualquier forma de discriminación por razón de sexo.

De igual modo, en el artículo 5 de la LOI se recoge de forma expresa y generalizada la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción de profesionales, así como en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas y las de despido, tanto refiriéndose al ámbito privado como al público. En particular, en este mismo sentido, el Título IV recoge nueve artículos (del 42 al 50) sobre *el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades*.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 6 of 70
---	--	---

La incorporación de la mujer en el mundo laboral se dio a finales del siglo XVIII, con la revolución industrial. Ya desde el inicio, la mujer no tuvo las mismas condiciones que los hombres y la desigualdad era evidente en cuanto a salarios, jornadas laborales y en general derechos laborales. A todo esto hubo que sumar las reticencias de los obreros a incorporar las demandas de igualdad de sus compañeras en la lucha obrera y la oposición en general de la sociedad que veía el trabajo industrial de las mujeres como una amenaza contra la estructura familiar.

En España, la mujer se integró al mercado laboral en los años setenta, asociada a la modernización económica, política y cultural que se produjo en esa década. Esta integración laboral provocó una evolución de los roles familiares tradicionales ⁽¹⁾.

Se dieron dos hechos que ayudaron a impulsar la participación de la mujer en el mercado laboral. Por un lado, la incorporación de España a la entonces Comunidad Económica Europea que hizo un efecto imitación de las costumbres europeas, y por otro, el incremento del nivel formativo de las mujeres. Inicialmente, los empleos estaban vinculados a la industria textil, agroalimentaria, tabaquera y también un alto porcentaje en economía sumergida. Ahora es una realidad que cada vez es mayor el número de mujeres con un nivel de cualificación alto y por tanto las oportunidades laborales han cambiado.

El número de mujeres trabajadoras desde los años de la Transición ha tenido un aumento de gran relevancia. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 1977 había 3,9 millones de mujeres que trabajaban, en 1989 algo más de 5 millones, en 1999 eran 6,5 millones y en el primer trimestre de 2021 la cifra asciende a casi 11 millones. En el Gráfico 1 se puede observar el elevado número de mujeres que se han incorporado al mercado de trabajo desde 1976, contribuyendo de manera decisiva a transformar la realidad de España, siendo de la misma manera en el resto de los países industrializados.

⁽¹⁾ <https://www.artehistoria.com/es/contexto/la-integraci%C3%B3n-laboral-de-la-mujer-en-esp%C3%B1a>

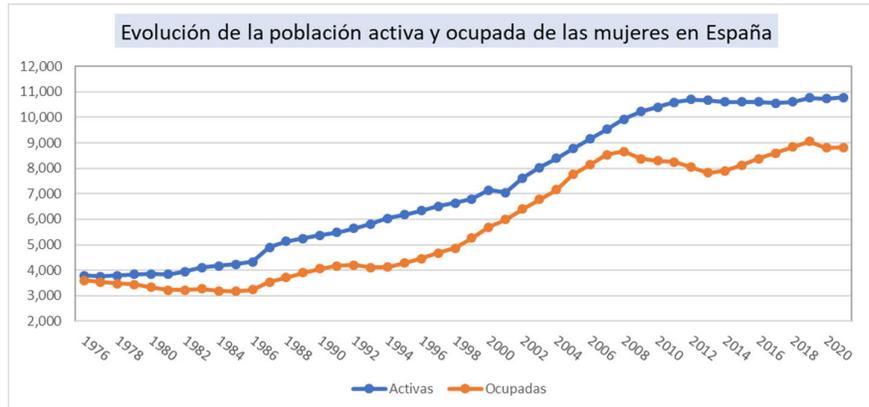


Gráfico – 1. Evolución de la población de mujeres activas y ocupadas. Unidades: Miles de personas. Fuente: Encuesta de población activa, INE

La incorporación de la mujer al mercado laboral en España ha transformado la realidad de las mujeres, la de los hombres y también la de las familias. Desde hace un par de décadas, las mujeres no se plantean su realización personal sin incluir su realización profesional. Los valores igualmente han cambiado, el hecho de que una mujer se case o tenga hijos, en un porcentaje muy alto, no implica el tener que abandonar su carrera profesional. Esto supone el descenso de la tasa de natalidad en España (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) y del índice de fecundidad (número medio de hijos por mujer). El Gráfico 2, muestra como desde los años de la Transición en España, este índice ha bajado de un 2.65 en 1977 a 1.24 en 2019, siendo 2.1 el índice de fecundidad de reemplazo, es decir, la garantía para una pirámide de población estable.

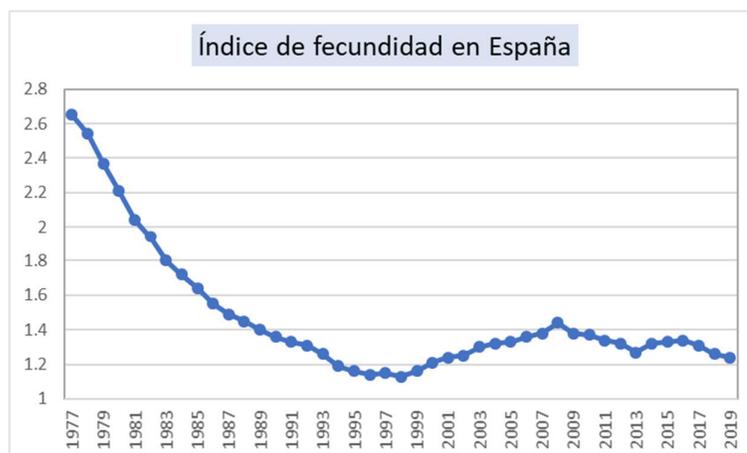


Gráfico – 2. Evolución del índice de fecundidad en España (Fuente: Indicadores demográficos, INE)

Como se puede observar en la Tabla 1 y en el Gráfico 3, la incorporación de la mujer al mercado laboral no ha dejado de crecer desde el año 1985, sin embargo, en la actualidad sigue siendo inferior a la masculina. Así, en 1976 había 9,5 millones de hombres activos, mientras que en 1999 el número ascendía a 10,5 millones y en el primer trimestre de 2021 a 12 millones. Esto significa un incremento cercano al 11% en el periodo de 1976-1999 y del 14% entre 2000-2021. El aumento de población total masculina en estos mismos periodos se incrementó en unos porcentajes del 11% y del 17% respectivamente. Por otro lado, como se ha indicado anteriormente, las mujeres activas no llegaban a los 4 millones en 1976, alcanzaban los 6.5 millones en 1999 y se incrementaban hasta un total de 10.7 millones en el primer trimestre de 2021. Es este caso, el aumento en porcentajes para cada periodo suponía un 80% en el periodo 1976-1999 y un 60% entre el 2000-2021. Al mismo tiempo, la población total femenina se incrementaba en un 11% y un 17% en cada periodo.

Tabla – 1. Evolución del índice de fecundidad en España (Fuente: Indicadores demográficos, INE)

	Varones activos (*)	%	Mujeres activas (*)	%	Total Varones (*)	%	Total Mujeres (*)	%
1976	9,536	100%	3,795	100%	17,705	100%	18,422	100%
1999	10,596	11%	6,801	80%	19,777	11%	20,592	11%
2021	12,085	14%**	10,775	58%**	23,206	17%**	24,144	17%**

(*) Unidades: Miles de personas

(**) Porcentajes relativos al periodo anterior

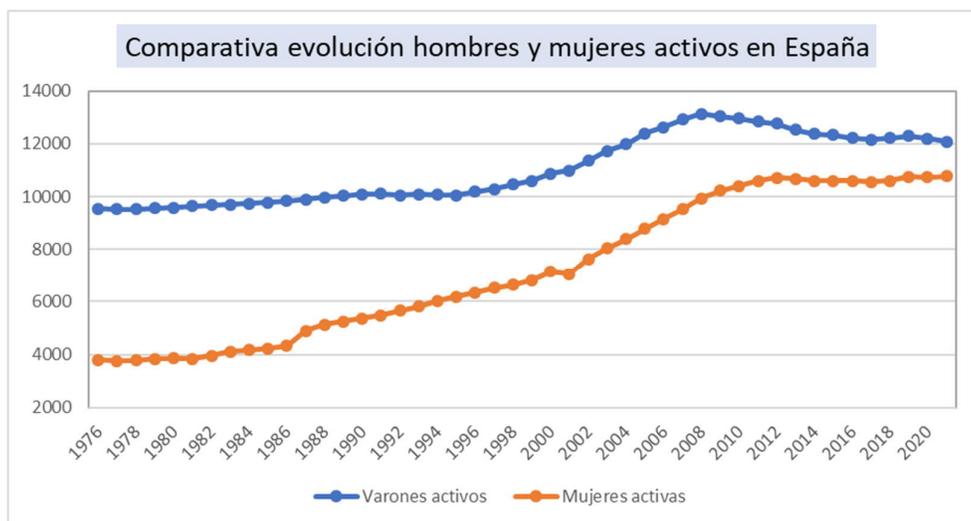


Gráfico – 3. Comparativa de la evolución de la población de mujeres y hombres activos en España. Unidades: Miles de personas. Fuente:(Encuesta de población activa, INE)

Podemos observar en el Gráfico 4, el paro relativo a esas cifras. En términos absolutos fue mayor en la mujer, pero se hace proporcional al aumento rápido de su incorporación como población activa. El problema se encuentra en que el ingreso de la mujer en el mercado laboral fue más traumático, por encontrarse en un momento de recesión, estando sujeto en muchas ocasiones a contratos laborales parciales.



Gráfico – 4. Comparativa de la evolución del paro en España en hombre y mujeres activos. Unidades: Miles de personas. Fuente:(Encuesta de población activa, INE)

Por otro lado, es interesante mencionar que el incremento de la actividad laboral femenina no ha sido homogéneo (Gráfico 5). Hay diferencias por edades. Desde mediados de los 80, las mujeres entre 25 a 49 años son las que más se han incorporado. En los últimos años, sin embargo, las más jóvenes alargan la formación educativa ante la falta de perspectivas laborales. Asimismo, se da una creciente participación de las mujeres casadas y un aumento de la soltería entre las mujeres jóvenes. Éstas últimas tienen un peso creciente en la sociedad y presentan mayor actividad que las mujeres casadas. Lo que resulta atractivo e indiscutible es que las tasas de actividad van aumentando de una generación a otra y que las pautas de comportamiento de las mujeres con respecto a la actividad en su ciclo vital han variado notablemente ⁽²⁾.

(2) <https://www.artehistoria.com/es/contexto/la-integraci%C3%B3n-laboral-de-la-mujer-en-espa%C3%B1a>

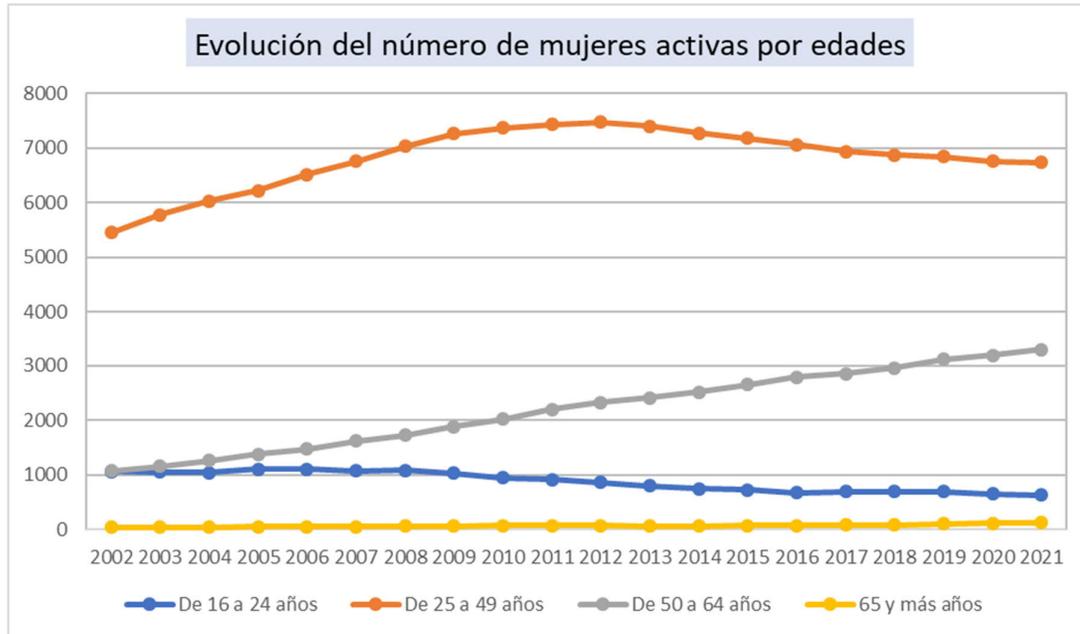


Gráfico – 5. Evolución del número de mujeres activas en España por edades.
Unidades: Miles de personas. Fuente: Encuesta de población activa (INE, 2021)

Comprobamos los cambios y son evidentes. No obstante, como se verá más adelante, a pesar del afianzamiento de la mujer en el mercado laboral, siguen existiendo las desigualdades entre hombres y mujeres: la segregación ocupacional ha aumentado, la brecha salarial es elevada, la carrera profesional de la mujer a veces está limitada por empleos temporales, las tareas domésticas las siguen realizando fundamentalmente las mujeres que llevan una doble jornada de trabajo, etc.

Si hablamos de la segregación laboral por motivos de género, sabemos que hace referencia a la representación de hombres y mujeres en los distintos ámbitos del mundo laboral ya que trabajan en sectores distintos y ocupan cargos diferentes.

Se dan dos formas de segregación ocupacional por género, por un lado, la segregación horizontal, donde se asocia a las mujeres a actividades vinculadas a las tareas habitualmente femeninas según la división sexual del trabajo. Los sectores del empleo tradicionalmente femenino suelen ser de menor prestigio y las condiciones laborales son peores. Por otro lado, la segregación vertical es el descenso de la proporción de mujeres a medida que se asciende en la jerarquía piramidal de las empresas, de este modo su presencia en posiciones de poder y de responsabilidad es mínima.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 11 of 70
---	--	--

Vinculado a la segregación vertical está el concepto, *techo de cemento*. Tiene doble vertiente. Por un lado, se refiere al rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más exigentes debido a los problemas asociados a la conciliación de la vida laboral con la personal y por otro, el abandono de algunas mujeres de los puestos directivos porque tienen más presión en estos puestos que sus compañeros varones. También, vinculado a la segregación vertical, está el concepto metafórico, *techo de cristal*, y se refiere a las barreras invisibles que se encuentran las mujeres para acceder a cargos directivos. En este punto se centrará este estudio, *Mujeres en la alta dirección*, como objetivo principal. Como objetivos secundarios, se analizarán, la desigualdad de género en puestos directivos, la brecha salarial y las barreras legales, entre otros.

2 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para alcanzar el objetivo principal del trabajo es de una estructura inductiva. Se tratará de buscar respuesta a los objetivos y preguntas de la investigación que se van a ir planteando. Para ello, se ha llevado a cabo una búsqueda bibliográfica sobre artículos publicados de mujeres en puestos directivos a nivel nacional. Esta revisión de la literatura ha sido obtenida por mediación de revistas académicas, bases de datos, informes publicados por institutos de investigación, fundaciones y organismos públicos españoles. También se ha recurrido al análisis de datos extraídos directamente de bases estadísticas, a la Ley Orgánica y a la Constitución Española.

La estructura se divide en base a dos partes diferenciadas. En primer lugar, se irá desarrollando el marco teórico, con la finalidad de situar y definir el objeto de este estudio. Se va a profundizar en la cuestión de las mujeres en la alta dirección desde una perspectiva epistemológica. Se verá la evolución de los últimos años, así como las variables y políticas que condicionan y pueden mejorar la situación actual. Se incluirá en el análisis, por lo novedoso, el impacto del teletrabajo debido a la pandemia que vivimos en 2020, provocada por la COVID-19.

En segundo lugar, se analizará la realidad de las mujeres directivas en las empresas españolas con una parte empírica, realizando un análisis de regresión e intentando entender y buscar el por qué de la falta de diversidad de género en los puestos de alta dirección. Para completar el estudio, se han llevado a cabo 6 entrevistas de carácter semiestructurado y exploratorio a 6 mujeres reales que actualmente ocupan puestos de alta dirección en diferentes sectores, cinco en empresa privada y una en Administración Pública.

3 CONCEPTUALIZACIÓN Y MARCO TEÓRICO

En este apartado se va a tratar de analizar y demostrar los hándicaps que se encuentran las mujeres cuando ocupan puestos en la alta dirección. Como anteriormente se ha comentado, el estudio también hará referencia a los objetivos secundarios; desigualdad, discriminación, brecha salarial, etc.

3.1 Barreras invisibles

Según el informe, *Women in Business 2021*, que analiza a empresas de entre 50 y 500 empleados, cotizadas y no cotizadas, el número de mujeres directivas en España se estanca en 2021 en el 34%, tras cinco años de subida (ver Gráfico 6). No es un mal dato, teniendo en cuenta que, durante este periodo excepcional, las compañías nacionales de todo tamaño y sector se han dedicado a sobrevivir y han tenido que hacer grandes esfuerzos en su gestión para hacer frente al impacto de la pandemia. Pese a la apuesta de los últimos años por el acceso equitativo a oportunidades y el trabajo flexible, este parón hace que España salga del *top 10* mundial en cuanto a desarrollo de políticas de diversidad e igualdad y se sitúe en el puesto 14. No obstante, Alemania con un 38% es el único país europeo de los estudiados por el informe de Grant Thornton que se sitúa por encima de España, igualado con Reino Unido (34%). Por otro lado, Francia (33%), Irlanda (33%), Grecia (33%), Italia (29%) o incluso Suecia (30%) presentan un dato menor que el español (Grant Thornton, 2021).



Gráfico – 6. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España.

Fuente: Informe Women in Business 2021 Grant Thorton

El estudio, también nos informa de la evolución del papel femenino en la empresa por regiones. La Comunidad de Madrid continúa liderando el ranking con un 39% de mujeres en puestos directivos; seguida por Cataluña (34%); Galicia (33%); Andalucía (29%), Comunidad Valenciana (26%) y País Vasco (23%).



Gráfico – 7. Número de mujeres en puestos directivos en España. 2021 vs. 2020.
Fuente: Informe Women in Business 2021 (Grant Thornton, 2021)

A continuación, se analizarán las principales barreras identificadas, que impiden a la mujer su progresión hacia altos puestos directivos.

3.1.1 Falta de sensibilización de la alta dirección

Un gran número de líderes empresariales no son conscientes de las dificultades que se encuentra la mujer para acceder a puestos directivos. En general, los empresarios de países europeos tienen esta opinión al respecto. Alemania, España, Estonia, Finlandia, Grecia, Reino Unido, Turquía, Países Bajos, Suecia y Rusia, ajustan el top 10 de los países en los cuales, los directivos insisten en que no hay obstáculos en relación a la diversidad y la inclusión, aunque está demostrado de forma clara que hay desigualdades en diversidad de género en la alta dirección.

Esta falta de empatía y percepción del problema resulta preocupante ya que pone de manifiesto una escasa sensibilidad entre los altos directivos a las dificultades reales a las que se enfrentan las mujeres, y por tanto no toman medidas para que disminuyan. No tener conciencia de estas dificultades no significa que no existan.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 14 of 70
---	--	--

3.1.2 Dificultad a la hora de implantar medidas de inclusión y diversidad

Por otro lado, un alto porcentaje de directivos, si creen en la existencia de estas barreras para la inclusión efectiva. En estos casos, los obstáculos que se dictan con mayor frecuencia son la complejidad a la hora de llevar a la práctica sus buenas intenciones. Numerosos estudios muestran que, aunque la cultura empresarial en teoría respalde la diversidad, los problemas llegan en el momento de implementar medidas efectivas para promoverla. La falta de identificación de líderes reales que promuevan el cambio y la escasa prioridad que se les da a estas acciones en la realidad frente a otros asuntos de gestión empresarial, suelen ser la clave ⁽³⁾.

3.1.3 Estereotipos de género

Los estereotipos de género están situados en puestos altos en el ranking de obstáculos. Su característica principal es que son universales, es decir, son compartidos por muchas personas. Los directivos apuntan el hecho de que todavía existen estereotipos que clasifican los trabajos en masculinos y femeninos. Se siguen atribuyendo a la mujer cualidades como la delicadeza y la destreza manual, las actividades de cuidado y servicio a terceros, así como todo aquello relacionado con las tareas domésticas y todavía es socialmente aceptado que por ser mujer se tenga que renunciar a parte de su trabajo para dedicar tiempo a la familia. Estos sesgos influyen, muchas veces de forma inconsciente, tanto en los empresarios a la hora de seleccionar a quien contratar, como en el trabajador a la hora de buscar empleo.

3.1.4 Cultura

La identificación de la cultura como una barrera contra la diversidad no solo ha de estudiarse desde el punto de vista empresarial, sino en el conjunto de la sociedad. Se da una relación entre el modo de pensar de una sociedad con respecto a la vida familiar y lo lejos que pueden llegar las mujeres en el ámbito empresarial. Por lo tanto, no se puede cambiar una vida empresarial si no cambian los valores de la sociedad. La clave consiste en implantar los cambios en etapas más tempranas de la educación y combatir estos estereotipos y roles de género desde la infancia, ya que, cuando la persona se incorpora al mercado de trabajo resulta muy difícil que alguien cambie estos conceptos tan asimilados en su ADN.

Se puede afirmar por tanto que la educación temprana es fundamental tanto para la impulsión de las acciones de diversidad en una compañía como para la aceptación de las mismas por los trabajadores.

⁽³⁾ https://www.homuork.com/es/15-ideas-para-promover-la-diversidad-laboral-en-tu-organizacion_223_102.html

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 15 of 70
---	--	--

3.1.5 Legislación

Con frecuencia surge la duda sobre si la legislación debería tener más influencia. Más de la mitad de los empresarios españoles consideran que el Gobierno debe hacer algo más para abordar el tema de la desigualdad. En general, las empresas españolas reclaman más intervención de las instituciones nacionales y autonómicas para aumentar el número de mujeres directivas.

No obstante, mientras que los empresarios españoles reclaman más legislación, en el resto de Europa piensan que no es necesaria la intervención del Gobierno en estas cuestiones. Resulta curioso y contradictorio a la vez que los empresarios españoles pidan más legislación, y por otra parte, rechacen la intervención pública y defiendan sus parcelas de autonomía a la hora de fomentar la diversidad en sus plantillas. Estas contradicciones pueden ser el origen de que los pequeños avances que han producido las políticas empresariales y gubernamentales en temas de inclusión y el incremento continuado de presencia femenina en los puestos directivos durante los últimos años, hayan llevado a una situación de autocomplacencia que conlleva a una relajación sobre la igualdad. En este clima de falta de energía y voluntad en general, es más fácil eludir responsabilidad y pedir al Gobierno que actúe e ir con él de la mano, posiblemente, para no tener que enfrentarse después a políticas legislativas, demasiado retroactivas y difíciles de aplicar en sus empresas.

3.1.6 Políticas de inclusión y planes de desarrollo

Al comienzo de este apartado se ha mencionado que la cifra de mujeres directivas en España se sitúa en el 34% por segundo año consecutivo (Gráfico 6). Este *estancamiento*, se produce tras una evolución positiva de 3 y 4 puntos de incremento en los últimos dos años. Se ha comentado el impacto de la pandemia sobre esta cifra, pero esta situación también se debe en parte a que no existen políticas claras en las empresas para motivar el acceso de la mujer a los puestos de alta dirección. Dar visibilidad a las políticas de inclusión y diversidad, a las oportunidades de desarrollo internas, tanto para hombres como para mujeres, y ofrecer planes de carrera basados en meritocracia independientemente del género es una asignatura pendiente todavía en muchas empresas. Si a esto unimos los problemas de compaginar la vida laboral con la vida familiar, un número elevado de mujeres optarán por no seguir progresando en su carrera. Si hubiera más claridad en el recorrido, el número de mujeres dispuestas a seguir avanzando sería más elevado.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 16 of 70
---	--	--

3.1.7 Ambición profesional

Asimismo, 1 de cada 10 directivos en España, apuntan a las propias mujeres como causa fundamental. Durante la elaboración de este trabajo, se ha detectado que la primera barrera es personal, de autoexigencia, el bloqueo se lo impone la propia mujer a si misma. El motivo no es otro que no tener un rol activo a la hora de clarificar sus aspiraciones directivas en la empresa y dar un paso adelante. Es común ver excelentes profesionales que no se consideran preparadas para aplicar a un puesto de dirección.

Es tan importante reclamar que el entorno cambie, como que la mujer exprese sin miedo, su deseo de avanzar en su carrera profesional y acceder a diferentes posiciones dentro de la empresa. En resumen, la mujer debe permitirse ser ambiciosa y asumir toda clase de retos profesionales.

3.1.8 Techo de cristal

Se dan casos en los que las mujeres sí que se sienten empoderadas y dan pasos adelante para progresar en su carrera, pero el contexto social y empresarial no les favorece. Esto es lo que se conoce como *techo de cristal*. Este concepto surge de la incapacidad que sufren algunas mujeres, independientemente de su formación, para conseguir escalar puestos en la jerarquía empresarial y dirigirse hacia puestos directivos. Consecuentemente queda pegada a la base de la pirámide, de ahí que aparezca la expresión *suelo pegajoso*.

Se profundizará en el concepto *techo de cristal* (glass ceiling barriers), término que hace referencia a la barrera invisible que impide a las mujeres acceder a puestos de responsabilidad en la empresa. Se trata de un techo que limita sus carreras profesionales, difícil de traspasar y que les impide seguir avanzando. Es invisible porque no existen leyes o dispositivos sociales establecidos y oficiales que impongan una limitación explícita en la carrera laboral a las mujeres.

La existencia del techo de cristal se puede justificar entre otras con tres causas (Quintana, A., 2019):

- **Falta de disponibilidad horaria para poder compatibilizar vida laboral con la familiar:** Actualmente la figura materna sigue relacionada con las tareas del hogar y el cuidado de los hijos. La familia, las mujeres e incluso las empresas se ven afectadas con el ingreso de la figura femenina al mercado de trabajo ya que los puestos directivos requieren un gran compromiso de tiempo y, estereotípicamente, se entiende que las mujeres no disponen del mismo tanto como los hombres (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 17 of 70
---	--	--

- **Movilidad geográfica:** La movilidad también afecta dependiendo la edad y de la etapa familiar en la que se encuentre cada persona. Una mujer sin pareja y sobre todo sin hijos es más fácil que acepte un trabajo que demande mayor movilidad y desplazamiento que una mujer que tenga responsabilidades familiares.
- **Estado civil, edad e hijos:** Para la figura femenina, el estado civil, la edad y los hijos suponen un problema. A partir de los 30 años aparecen los conflictos por conseguir un puesto de trabajo y coincide esa edad para plantear la idea de formar una familia y tener hijos (la edad media en España para tener el primer hijo es de 32 años según el INE,2018). Suele ser la mujer quien se encarga de los hijos cuando están enfermos o tienen algún problema, es la mujer la que se ausenta de su puesto de trabajo, en mayor medida cuando se trata de una madre soltera, ya que toda la responsabilidad del hijo recae sobre ella.

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 18 of 70
---	--	--

3.2 Diversidad de Género

El progreso hacia una mayor diversidad e inclusión, y en particular en la alta dirección ha avanzado en la última década, pero de forma más lenta de lo que debería. Se han analizado los beneficios de la diversidad a nivel directivo y se ha identificado la relación positiva entre la diversidad de género, el desarrollo corporativo y el desempeño financiero de las empresas (McKinsey & Company, 2020).

Debido a la importancia de este tema, esta sección tratará de analizar el impacto real de la diversidad desde el punto de vista empresarial, así como de presentar las principales políticas y medidas que se están llevando a cabo para conseguir mayor diversidad en posiciones de liderazgo.

3.2.1 Plan de Igualdad

La discriminación laboral por razón de género ha sido objeto de una amplia legislación, a nivel europeo y nacional. Desde hace más de dos décadas, la legislación europea contra la discriminación busca favorecer la diversidad y la inclusión de mujeres en todos los niveles de las organizaciones.

Así, la directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976 aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, y a la promoción profesionales. Es una directiva básica dentro de la normativa comunitaria sobre igualdad de sexos que fue modificada por la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002. Más recientemente, sus normas han sido incluidas en la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006.

En España, el principio de no discriminación queda recogido en el artículo 16 de la Constitución Española de 1978. Más recientemente, la Ley 62/2003 de 30 de diciembre, dedica su Capítulo III del Título II a desarrollar las *Medidas para la aplicación del principio de igualdad de trato*. La aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y el Código de Recomendaciones de Buen Gobierno para las Empresas Cotizadas fueron la culminación de los trabajos anteriores.

Sin embargo, a pesar de existir un reconocimiento legal sobre la prohibición de la discriminación, la realidad ha demostrado que dicho marco no es suficiente. Como se ha expuesto en la sección 3.1, todavía existen reticencias y rechazos en el ámbito empresarial a la hora de aplicar la ley e implantar las medidas necesarias que aseguren la inclusión y la diversidad de género en las empresas.

3.2.2 Competitividad empresarial

Se viene hablando desde hace años que vivimos en un mundo VUCA (Volátil, incierto (Uncertain), Complejo y Ambiguo) y que los líderes han de ser capaces de implementar una cultura del cambio y la adaptación. Se ha demostrado que la diversidad es la mejor receta para liderar una crisis empresarial en un entorno cambiante, así como para hacer la empresa más competitiva.

El vínculo entre la diversidad de género en la empresa y en concreto en la dirección de la misma, con sus resultados financieros ha sido objeto de distintos análisis tanto a nivel nacional como internacional. Varios estudios, entre ellos el *Informe de Innodiversidad de la Fundación IE* y el informe *Diversity Matters. America Latina* elaborado por la consultora *McKinsey&Company* señalan que las compañías que han implementado políticas de diversidad e inclusión de género tienen 14% más de probabilidad de lograr rendimientos financieros que su competencia, subiendo hasta el 35% si se considera también diversidad racial y étnica (McKinsey & Company, 2020).

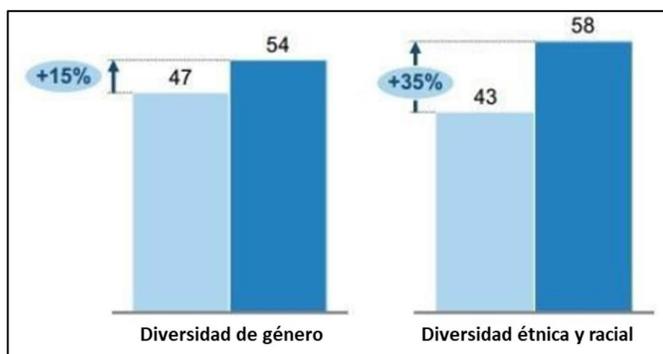


Gráfico – 8. Rendimiento financiero empresarial y diversidad. Fuente: Informe Diversity Matters. America Latina. 2020.

McKinsey & Company lleva haciendo estudios de diversidad desde 2015 y según su último informe de 2020, la relación entre la existencia de equipos diversos en comités ejecutivos y la probabilidad de obtener mejores resultados empresariales ha ido creciendo con los años. Las empresas caracterizadas por su diversidad suelen destacar sobre las demás en prácticas empresariales clave como la innovación y sus líderes son más efectivos para fomentar la confianza y el trabajo en equipo, algo que se refleja en la reducción del absentismo laboral y una menor rotación de la plantilla. También es más frecuente encontrar un gran clima de trabajo y una mejor retención de talento. Todo esto impacta de forma positiva sobre los resultados empresariales en términos de beneficios, ingresos, rentabilidad y valor.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 20 of 70
---	--	--

Se establece con estos estudios una relación positiva entre diversidad de género en los Consejos de Administración y la rentabilidad empresarial, lo que lleva a plantear la cuestión de la participación activa de las mujeres en la alta dirección de las empresas ya no en términos de equidad y justicia social, sino como un elemento más de competitividad empresarial.

3.2.3 Gestión de la diversidad

No existe un consenso en cuanto a la definición de gestión de la diversidad. Para este estudio tomamos la dada por Casanova en el libro *Gestión de la Diversidad en las empresas españolas*: “La gestión de la diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados” (Alonso Raya, A., Martínez Heres, G. et al. 2009).

La Gestión de la Diversidad constituye la última fase de la igualdad de oportunidades, comprende la integración de los empleados sin distinción de género y la proyecta hacia la estrategia de la empresa. Sin embargo, como se adelantaba en la sección 3.1.2, incorporar la gestión de la diversidad en la empresa es complejo, puesto que incide en diferentes áreas y responde a un enfoque estratégico global.

La puesta en marcha de políticas de diversidad en las empresas está vinculada al tamaño empresarial, como se desprende del estudio de la Comisión Europea sobre *buenas prácticas en el trabajo* (Comisión Europea, 2005). El tamaño empresarial es un claro determinante a la hora de que las empresas adopten prácticas y/o políticas relacionadas con la diversidad. Son las grandes compañías las que muestran una mayor preocupación al respecto y las que presentan políticas definidas en esta materia.

Entendiendo la gestión de la diversidad como un elemento estratégico para la empresa, es esencial la involucración de la dirección de la misma. El equipo directivo tiene que ser el pilar que apueste por la diversidad e inclusión. Es necesaria su convicción total y ser un ejemplo para facilitar los recursos y el soporte necesario para aplicar con éxito las medidas necesarias. Recursos humanos también ha de jugar un papel relevante tanto en la revisión de las políticas de contratación como en la definición de los planes de formación y desarrollo y en la facilitación de la flexibilidad laboral y la conciliación.

3.2.4 Medidas de diversidad en empresas españolas

Aquellas empresas españolas conscientes de la importancia de la diversidad ya han puesto en marcha una serie de medidas y programas para mejorar la igualdad de género en sus equipos. Se han centrado

principalmente en garantizar un acceso equitativo a la oportunidad de desarrollo laboral y en aplicar políticas de trabajo flexibles encaminadas a la conciliación. Un 35% de empresas españolas aplican mayoritariamente ambas estrategias en sus organizaciones. Otras políticas como la creación de culturas corporativas inclusivas (32%), la revisión de los procedimientos de contratación (26%) y el desarrollo de programas de *mentoring* y *coaching* (23%) están también siendo introducidas con éxito en las organizaciones. En España la herramienta menos usada es la de vincular bonus con objetivos de diversidad. El número de empresas que no han aplicado ninguna política de diversidad de género ha aumentado en el año de pandemia del 11% al 26% (Grant Thornton, 2021).

En el Gráfico 9 se puede observar el porcentaje de acciones desarrolladas que pueden mejorar la paridad en compañías españolas.



Gráfico – 9. Porcentaje de acciones desarrolladas para mejorar la paridad.
Fuente: Women in business 2021 (Grant Thornton, 2021).

3.2.5 Diversidad en puestos directivos

La presencia de mujeres consejeras de las empresas del Ibex-35 sube hasta un 31% en 2020, según el Informe *Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*, elaborado por la consultora Atrevia. Esta cifra marca un hito histórico al aumentar casi 4 puntos en un año (Gráfico 10) y cumplir con el requisito de paridad del 30% que la CNMV estipuló para 2020 y que recientemente ha elevado al 40% para 2022.

No obstante, mientras el Ibex-35 avanza a buen ritmo, las empresas del continuo no Ibex-35 (92 empresas) apenas empiezan a despegar después de 3 años de estancamiento y se quedan en un escaso 22.9% de representación femenina avanzando solo 2 puntos respecto al año anterior.



Gráfico – 10. Evolución de las consejeras del IBEX 2011-2021.

Fuente: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (Atrevia, 2021)

Por categorías de consejeros, la presencia de mujeres en el grupo de los independientes baja por primera vez tanto en el conjunto del continuo como en las empresas del Ibex-35. En cuanto a los consejeros dominicales y ejecutivos (principales puestos de decisión), se puede observar que, en el conjunto del continuo, 1 de cada 4 consejeras es dominical siendo su representación la que más aumenta. Destaca el escaso número de consejeras ejecutivas cuya cifra se mantiene en un porcentaje similar al del año anterior (Gráfico 11).

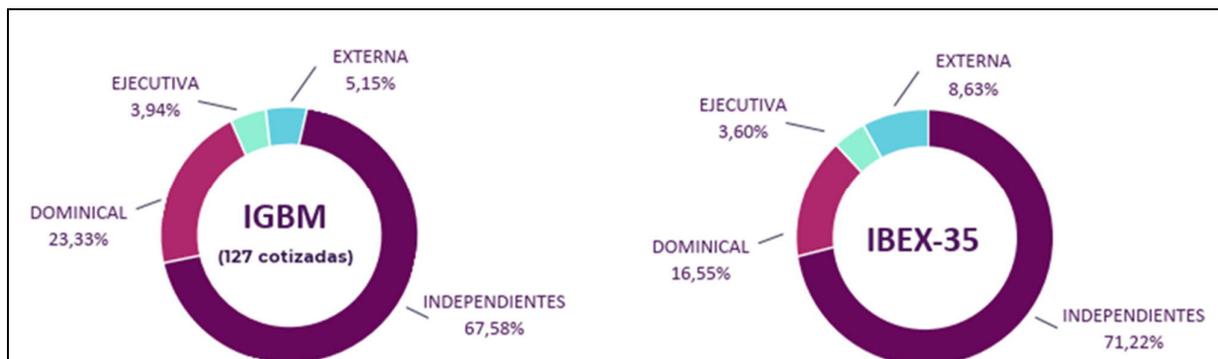


Gráfico – 11. Tipología de consejeras.

Fuente: Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (Atrevia, 2021)

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 23 of 70
---	--	--

A pesar de los buenos datos de presencia de mujeres en los Consejos del Ibex-35, no se puede decir que ocurra lo mismo con su representación en los máximos puestos ejecutivos de las compañías (presidencia y CEO), donde se observa que tienen mínima presencia. El número de mujeres CEO en España ha caído dos puntos respecto a 2019, pasando del 25% al 23% en 2020, cayendo esta cifra hasta el 3.57% en las empresas del Ibex-35 donde únicamente María Dolores Dancausa en Bankinter ostenta el cargo de CEO. El puesto con más poder en el consejo de administración, la presidencia, en 2020 estaba ocupado por una mujer en un 18.4% de las empresas de España. Ana Patricia Botín en el Santander y Beatriz Corredor en Red Eléctrica son las únicas presidentas ejecutivas haciendo bajar la cifra en las empresas del Ibex-35 hasta el 5.71%.

Respeto al resto de puestos directivos y de responsabilidad, los departamentos de Recursos Humanos son los que contaban con más mujeres directivas en 2020, un 36%. Le siguen las áreas de dirección financiera, con un 32%, de Operaciones, con un 28%, y la de Marketing, con un 25%. A la cola de la clasificación en la tipología de puestos se sitúan la dirección comercial, con 14% y las áreas relacionadas con la dirección y estrategia tecnológica, con un 12% (Grant Thornton, 2021)

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 24 of 70
---	--	--

3.3 Brecha Salarial

La brecha salarial entre mujeres y hombres es la desigualdad en la retribución que perciben las mujeres y los hombres por realizar el mismo trabajo o un trabajo de igual valor.

En 2020, el Gobierno aprobó los reglamentos que fijan las normas de las auditorías salariales, los planes de igualdad y su registro. El Estatuto de los Trabajadores prohíbe discriminar salarialmente a dos personas de distinto sexo que desempeñan la misma función. Sin embargo, la realidad demuestra que los hombres cobran más de media que las mujeres. Los datos evidencian, que existen diferencias salariales entre hombres y mujeres, y esta diferencia aumenta para mayores niveles de cualificación ⁽⁴⁾.

Según la opinión personal de Claudia Goldin, investigadora en Harvard y una de las mujeres que más han estudiado la brecha salarial, las mujeres no negocian peor ni son menos competitivas, sino que tienen más dificultades. Reconoce que a las mujeres se les paga menos que a los hombres por hacer el mismo trabajo, aunque es ilegal. Estos datos son específicos y no están disponibles para desarrollar un estudio económico al estar altamente protegidos ⁽⁵⁾.

La retribución salarial es por tanto uno de los aspectos que mayor interés suscita en el análisis de las diferencias de género. Este apartado analizará las principales causas que originan la brecha salarial, las cifras reales en las empresas españolas y las medidas aplicadas para reducirla.

3.3.1 Causas de la brecha salarial

La diferencia salarial entre hombres y mujeres no implica, necesariamente discriminación, puesto que pueden existir factores no discriminatorios que expliquen también esas diferencias. Se citan a continuación las principales causas de la brecha salarial:

- **Discriminación en el lugar de trabajo:** En ocasiones nos encontramos situaciones en las que las mujeres, por el mero hecho de serlo, cobran menos en el mismo puesto de trabajo y con los mismos estudios que los varones.
- **Tipo de contrato y conciliación:** La brecha salarial aumenta debido a la diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres que trabajan a tiempo parcial. Suelen ser las mujeres las que en general asumen la responsabilidad del cuidado de los hijos y deciden trabajar a tiempo parcial para compaginar sus responsabilidades familiares.

⁽⁴⁾ <https://www.gndiario.com/mujeres-brecha-salarial-espana>

⁽⁵⁾ <https://www.xlsemanal.com/actualidad/20190602/claudia-goldin-brecha-salarial-diferencias-hombres-mujeres.html>

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 25 of 70
---	--	--

- **Precariedad en los empleos:** En el mercado laboral, las mujeres tienen mayor presencia en sectores y empleos con baja remuneración, con menos proyección profesional, y menos valorados por la sociedad. En aquellos trabajos donde predominan las mujeres, los salarios son más bajos que en otros ámbitos donde hay más hombres. 3,4 millones de mujeres no llegarían al Salario Mínimo Interprofesional (SMI), es decir, el 38,8% del total de las ocupadas frente al 28,8% de los ocupados (INE, 2018).
- **Escasez de presencia de mujeres en puestos de alto nivel:** La representación de las mujeres en puestos directivos es todavía baja. Esto no es debido a que su formación sea peor sino al sexismo institucionalizado ligado al concepto de techo de cristal. Es en los altos tramos de renta donde se concentran los agravios de la brecha salarial.
- **Trabajo no remunerado:** Generalmente, son las mujeres las que hoy en día realizan la mayor parte del trabajo de cuidado no remunerado; por ejemplo, el cuidado de menores, de personas mayores o personas con discapacidad. Decir que de media, dedican una hora más al día que los hombres en estas funciones.

3.3.2 Cifras de la brecha salarial

En 2018 (últimos datos actualizados por el INE), el salario anual de las mujeres era 15.484,40 euros, mientras que el salario anual del hombre era 18.470,80 euros. Esta diferencia de 2.986,40 euros anuales representa una brecha salarial del 16,2%. La brecha se repite en los salarios anuales con jornada a tiempo completo (10,5%), con jornada parcial (14,3%) y se agudiza según se avanza en la vida laboral ⁽⁶⁾, pasando de un valor de 4,6% en el tramo de los trabajadores de 25 a 34 años que equivale a unos 2000€ hasta un valor de 18,2% en el tramo de los trabajadores de 55 a 64 años donde en bruto se pueden observar unas diferencias salariales de hasta 8000€ anuales.

El informe *Brecha salarial y techo de cristal* del Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda (Gestha), hecho público a finales de febrero, indica que las mujeres tendrían que cobrar un 28,6% más para igualar el sueldo de los hombres. Este dato coincide aproximadamente con lo que declaraba Elena Blasco, secretaria de Mujeres e Igualdad de CCOO, el pasado 18 de febrero indicando que en nuestro país, el salario medio de las mujeres debería incrementarse un 27% para equipararse al salario medio de los hombres.

⁽⁶⁾ <https://www.observatorioigualdadyempleo.es/igualdadsalarialfm-la-brecha-salarial-en-espana>

La octava edición del informe #EmpleoParaTodas de Fundación Adecco, basado en datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) de 2020, brinda más datos preocupantes. El desempleo afecta de forma más intensa a las mujeres. Un total de 1.991.400 están buscando trabajo, con una tasa de paro del 18,3%, mientras que la masculina desciende al 14,1% (Gráfico 12).

El desempleo de larga duración, es decir, aquel que acumula más de 12 meses en búsqueda activa de trabajo, afecta hoy a 1.521.000 personas en España, de las cuales el 57% son mujeres. En total, anota el informe, la cronificación del desempleo roza a casi un millón de mujeres (863.200), un 12% más que el año anterior: la crisis del COVID-19 ha arrastrado al desempleo de larga duración a 92.800 mujeres.

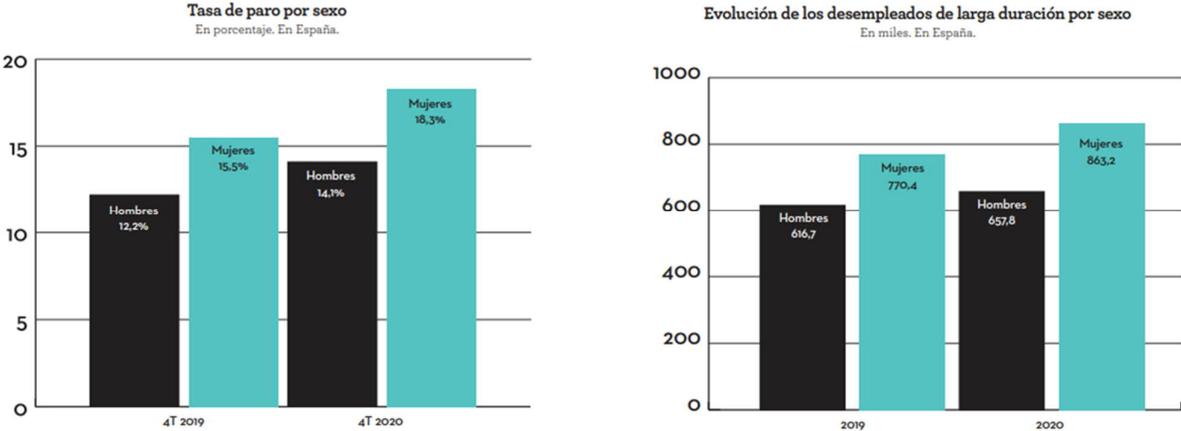


Gráfico – 12. Tasa de paro por sexo. Evolución de los desempleados de larga duración
Fuente: #EmpleoParaTodas de Fundación Adecco

Hay cierto optimismo a través de las mujeres sénior al ser las que han tenido un mayor protagonismo entre las nuevas contrataciones. Así, frente a la destrucción de 283.800 empleos femeninos durante el último año, las mayores de 55 años son las únicas que, en términos netos, han conseguido trabajo, registrándose 95.400 ocupadas más que hace un año ⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html>

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 27 of 70
---	--	--

3.3.3 Impacto del covid-19 en la brecha salarial

El COVID-19, aumentó la brecha salarial de género en España. La crisis ocasionada por la pandemia ha sido muy intensa. Entorno a seis millones de personas en la Unión Europea (UE) han perdido su empleo debido al COVID -19, esto supone un incremento del 6.6% en la tasa del desempleo (Eurofound, 2020).

El impacto ha sido algo peor para las mujeres. Eurofound ha tratado de cuantificarlo. La principal conclusión es que el porcentaje de mujeres en Europa que perdieron su empleo en 2020 fue un 9% frente al 8% de los hombres. Las diferencias dependen de la edad. Así, las mujeres jóvenes entre 18-34 años fueron las más afectadas, un 11% de las trabajadoras activas perdieron su empleo frente al 9% de los varones de la misma edad. En el rango de 35-49 años, las cifras se reducen hasta un 9% para las mujeres y un 6% para los hombres. Por encima de los 50 años, el porcentaje es igual al 8% tanto para hombres como para mujeres. Las cifras en relación a la contratación temporal tampoco favorecen a la mujer en Europa, 13.2% de contratos temporales en mujeres frente a 11.2% en hombres.

En España, la crisis del COVID-19 ha afectado de pleno a sectores esenciales para la economía, y ha obligado a una digitalización vertiginosa que ha puesto en evidencia carencias en los demandantes de empleo. Todo ello, según Fundación Adecco, ha disparado el desempleo en 527.900 personas, hasta los 3.719.800 desempleados en España, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del IV trimestre de 2020.

En relación más concreta a la brecha salarial, la Organización Mundial del Trabajo (OIT) señala en su reciente *Informe mundial sobre salarios 2020-21* que la retribución de las mujeres en España cayó un 14,9% durante la segunda mitad de 2020 debido al COVID-19. En el caso de los hombres, la reducción fue del 11,3%.

Por su parte, La Central Sindical Independiente y de funcionarios (CSIF), en un informe con motivo del Día para la Igualdad Salarial, celebrado el 22 de febrero de 2021 indica claramente que la pandemia ha agravado la brecha salarial en España. Mientras que la Agencia Tributaria (2019) sitúa la brecha salarial en España en el 22%, el CSIF eleva esta cifra al 23% indicando que como consecuencia de la precariedad laboral originada por el Covid19 se ha retrocedido hasta niveles de 2013.

Al mismo tiempo, CSIF llama la atención sobre el hecho de que las mujeres son mayoritarias en tres de las ramas de actividad más golpeadas por la crisis del coronavirus: hostelería, actividades administrativas y servicios auxiliares. A esto hay que añadir que la brecha de contratación temporal se ha multiplicado por 6 en el último año y hay casi el triple de mujeres contratadas a tiempo parcial que hombres ⁽⁹⁾.

3.3.4 La brecha salarial en el Ibex-35

En las empresas del Ibex-35 (Tabla 2), las mujeres tampoco ganan lo mismo que los hombres. La antigüedad, la presencia en puestos de mando o la conciliación pueden explicar las diferencias retributivas de género en las grandes compañías cotizadas españolas.

Tabla – 2 Listado de empresas del Ibex-35

EMPRESAS IBEX 35				
ACCIONA	ACERINOX	ACS GROUP	AENA	AMADEUS
ARCELORMITTAL	BANKIA	BANKINTER	B.BBVA	CAIXABANK
CELLEX TELECOM	CIE AUTOMOTIVE	ENEGAS	ENCE	ENDESA
FERROVIAL	GRIFOLS	IAG (IBERIA)	IBERDROLA	INDITEX
INDRA	INM.COLONIAL	MAPFRE	MASMOVIL	MEDIASET

En el Gráfico 13 se ha representado el salario medio de hombres y mujeres de 8 de las empresas del Ibex-35 ⁽⁸⁾. Se han elegido empresas de sectores diferentes para obtener una muestra representativa. Asimismo, Siemens Gamesa se ha seleccionado también por ser una excepción.

En general, salvo en Siemens Gamesa, en el resto de las empresas seleccionadas, se puede observar la diferencia salarial entre hombres y mujeres causada principalmente porque los directivos con más de 50 años son los que tienen los sueldos más altos y mayoritariamente todavía son hombres.

⁽⁸⁾ <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html>

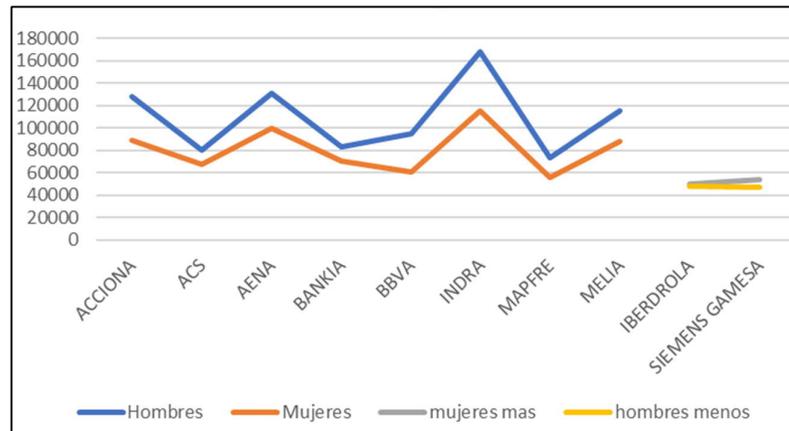


Gráfico – 13. Diferencia salarial entre hombres y mujeres en empresas del Iboex 35.

En general y según datos de El Economista de marzo de 2021 (Semprún, A., ElEconomista.com), el grueso de las empresas del Iboex-35 suspenden en brecha salarial, a pesar de que en los últimos años están haciendo esfuerzos y tomando medidas importantes para recortarla. Es muy interesante señalar las excepciones. Estas vienen representadas por Inditex, Iberdrola y Siemens Gamesa, donde las mujeres ganaron más que los hombres, un 0.2%, 7.3% y 13% respectivamente en 2020. Mientras que en Inditex casi se alcanza la paridad, en Iberdrola el porcentaje ha crecido desde 2019 a favor de las mujeres. Los datos de Siemens-Gamesa corresponden a salario anual fijo y variable. En este caso cabe destacar que el personal femenino apenas supone el 19% de la plantilla total de Siemens-Gamesa y su presencia es mínima entre el colectivo de operarios, que son los que menos cobran de todos.

3.3.5 Medidas para paliar la brecha salarial

A nivel global, España destaca por las políticas corporativas de transparencia en relación a datos sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres. Según datos de un informe elaborado por el bufete DLA Piper, España se posiciona como uno de los países más avanzados en temas legislativos en materia de igualdad y en concreto de igualdad retributiva.

El 14 de abril de 2021 entró en vigor el Real Decreto 902/2020 de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Este decreto especifica una serie de medidas para cumplir con el principio de transparencia retributiva y de este modo hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 30 of 70
---	--	--

Debido al Real Decreto, para cumplir con el principio de transparencia, será necesario contar con registros salariales, una auditoría retributiva para las empresas de más de 50 trabajadores y un sistema de valoración de puestos de trabajo. El texto establece los criterios por los que garantizar “igual retribución por trabajo de igual valor”.

Para comprender el ritmo de mejora es útil ofrecer una estimación en años de lo lejana o cercana que queda la paridad salarial. El Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE, por sus siglas en inglés) considera que, de no cambiar las cosas, a la UE le faltan aún 60 años para alcanzar la *igualdad de género completa*. El EIGE evalúa cada año el desempeño de la UE en conjunto y de sus países miembros, y en 2020 (referido al año 2018), el bloque suma una puntuación de 67,9 sobre 100. La mejoría promedio es de 0,5 puntos al año. A España le asigna una puntuación de 72,0, si bien sitúa el desequilibrio de género en el 17% ⁽⁹⁾.

En el caso concreto de las diferencias en la cantidad de dinero que se cobra por sus cargos profesionales, Gestha pinta un panorama desalentador. Los técnicos calculan que hará falta 105 años para cerrar la brecha en España ⁽¹⁰⁾.

3.4 Liderazgo

La pandemia ha demostrado que las empresas para sobrevivir deben ser capaces de reaccionar a situaciones complicadas e inesperadas de la forma más eficiente. Por este motivo, resulta esencial que el líder que esté al frente de las mismas sepa gestionar la incertidumbre y tenga una alta capacidad de adaptación al cambio.

Como verifica la historia, la figura del líder siempre se ha relacionado con el hombre, tanto en las organizaciones como en el ámbito familiar. Sin embargo, en la sociedad actual se está dando un cambio de mentalidad y cada vez más se habla del valor del liderazgo femenino.

⁽⁹⁾ <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html>

⁽¹⁰⁾ <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html#:~:text=Los%20t%C3%A9cnicos%20calculan%20que%20har%C3%A1,a%C3%B1os%20para%20clausurar%20la%20grieta.>

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 31 of 70
---	--	--

3.4.1 Estilos de liderazgo femenino y masculino

Tradicionalmente, la figura del hombre líder ha estado muy idealizada y se le ha dado una mayor evolución en los altos puestos directivos que a la mujer. Esto se debe a que el estilo de liderazgo tradicional se entiende como la capacidad de afrontar problemas y situaciones de estrés, la resolución racional de problemas y el control de las emociones. Así, el estereotipo del liderazgo masculino considera a los hombres líderes orientados a objetivos. Tienen un estilo de liderazgo autoafirmativo, jerárquico y actúan más en función de su propio interés.

Por otro lado, el liderazgo femenino se vincula con el estilo democrático y participativo. Según (Urióstegui, 2016) la tendencia de las mujeres a la hora de tomar decisiones es diferente de la que presentan los hombres, ya que la líder femenina se caracteriza por ser más amable y empática; ostenta un rol directivo más negociador, es más directa al comunicar sus instrucciones a otros, tiene mayores destrezas para motivar a su equipo y ganar su confianza; y se la considera más organizada. Su liderazgo tiene la capacidad de transformar y ejercer una influencia positiva sobre los miembros del equipo, que les hace perseguir los objetivos del grupo por encima de los propios intereses.

No obstante, es un error caer en los estereotipos de género, las mujeres no tienen por qué liderar siempre desde la emoción y los hombres desde la razón. Un estudio de la Universidad de Oviedo dirigido por el catedrático Juan Ventura confirma la no existencia de un único estilo de liderazgo femenino, mientras que si se da un tipo de liderazgo homogéneo en los hombres.

Según los datos del informe, en el nivel de mando intermedio apenas hay diferencias significativas entre el comportamiento de hombres y mujeres líderes. En este nivel directivo, se rompe el mito de que las mujeres suelen ser más sociables; hombres y mujeres son igualmente sociables, sensibles, tolerantes o innovadores. Las principales diferencias se encuentran en que las mujeres muestran mayor dedicación al trabajo y son más simpáticas y detallistas, llegando a ser, incluso, más dominantes e influyentes que los hombres. Los hombres, por su parte, toman decisiones con mayor cautela que las mujeres.

No obstante, el mismo estudio indica que en los puestos de alta dirección, sí que hay diferencias importantes en el estilo de liderazgo. Los datos revelan que, en este nivel, hombres y mujeres toman decisiones, organizan y toleran de una manera similar, pero ellas tienen una orientación a resultados algo superior que la de sus colegas varones. También se confirma que el nivel de esfuerzo y dedicación es algo mayor en el sector femenino que en el masculino. La principal diferencia en este nivel jerárquico

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 32 of 70
---	--	--

está en la autoafirmación. Los hombres son más dominantes, seguros de sí mismos e influyentes que las mujeres. La otra gran diferencia es que ellos son más sociables y extrovertidos que ellas.

En conclusión, los estilos de liderazgo de hombres y mujeres son indudablemente diferentes, aunque no tanto como los estereotipos puedan hacer pensar. No obstante, no tienen por qué ser contrarios, si no complementarios.

3.4.2 Estilos de liderazgos post-covid

La COVID-19 ha provocado una aceleración de la percepción de lo que debe representar a un líder y la importancia de un liderazgo más empático y transparente.

Según una encuesta llevada a cabo por Grant Thornton, directivos de empresas del mercado medio indican los tres rasgos de liderazgo más importantes para poder garantizar el éxito después de la pandemia y en los próximos años. En primer lugar, mencionan la adaptación al cambio, como opción principal, y la destacan como una habilidad clave. En segundo lugar, indican como fundamental, ser innovador y, por último, en tercer lugar, consideran la capacidad de colaboración en toda la empresa. Apuntan también la necesidad de que los líderes sean valientes y resistentes (Grant Thornton, 2021).

También, se señala como esencial, un nuevo estilo de gestión las denominadas *soft skills*. Las *soft skills*, habilidades tradicionalmente asociadas a la mujer, son cada vez más demandadas para puestos de liderazgo ya que son cualidades relacionadas con la escucha activa, el trabajo en equipo, la creatividad y la empatía. La empatía en especial es una característica vital para los líderes. La capacidad de conectar y comprender diferentes perspectivas ha pasado a un primer plano durante la pandemia. La COVID-19 ha cambiado la relación entre empresarios y empleados, entre los directivos y su gente. Los líderes que se han esforzado por ser empáticos han conseguido conectar con su gente de forma diferente y han creado un entorno seguro para sus plantillas. Atributos como la empatía se han asociado tradicionalmente a los líderes femeninos, aunque esto está empezando a cambiar.

La importancia de la empatía como característica de liderazgo efectivo en el mundo post-pandémico queda patente en las declaraciones de Kim Schmidt y Joy Taylor, ambos directivos de Grant Thornton y colaboradores de los estudios sobre mujeres y liderazgo que la firma publica anualmente: “Ser un líder empático tiene que ver con la forma de escuchar y actuar. Todo el mundo tiene esa cualidad en su interior, pero por diversas razones, se percibe que las mujeres lo han puesto más habitualmente en práctica”.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 33 of 70
---	--	--

Kim Schmidt enfatiza, “Los líderes empáticos no son exigentes; acogen a sus colegas y equipos para que se unan a ellos en el viaje. El reconocimiento de la importancia de la empatía, entre otras habilidades, está creando ahora oportunidades para que las mujeres avancen. Lo que antes se tildaba de blando, o de no tener un enfoque comercial, o de no estar dispuesto a tomar decisiones difíciles, ahora se reconoce como un tipo diferente de fortaleza. Esas características se han vuelto más deseables” (Grant Thornton, 2021)

Como conclusión, las organizaciones capaces de ver el cambio y fomentar la empatía en el liderazgo serán más capaces de atraer y motivar el mejor talento.

3.4.3 Cifras del liderazgo femenino

Uno de los objetivos de la Unión Europea es determinar la estrategia para la igualdad de género en la toma de decisiones tanto en la esfera pública (política y gobiernos) como en la privada (liderazgo empresarial).

Con este fin, en 2012, la Comisión Europea propuso implementar una cuota obligatoria de al menos un 40% de mujeres en puestos no ejecutivos en los consejos de administración de las empresas. La propuesta, ampliamente debatida por el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo, fue finalmente suspendida debido a la falta de consenso entre los Estados miembros. Sin embargo, se llegó a un acuerdo para impulsar medidas voluntarias y analizar la situación a lo largo del tiempo.

Desde 2012, se han logrado avances significativos. En dicho año, 2012, solo el 10% de los ejecutivos y no ejecutivos europeos eran mujeres; la proporción se duplicó hasta alcanzar el 20% en 2020. Sin embargo, el progreso ha sido desigual de un país a otro: en Italia, República Checa y Alemania, la proporción de mujeres en puestos de liderazgo, ejecutivos o no ejecutivos, fue solo del 13% en 2020, en comparación con el 25% o una proporción superior en Irlanda, Suecia, Reino Unido y Noruega ⁽¹¹⁾.

Con el objetivo de cuantificar la igualdad de género en el liderazgo en las empresas europeas, la organización *European Woman on Boards*, lanzó en 2018 el Índice de Diversidad de Género (IDG). Este índice mide la presencia de mujeres en distintos niveles de gobierno corporativo por países, industrias y empresas, promueve las buenas prácticas y reconoce a las empresas que alcanzan la paridad o que han conseguido importantes avances a lo largo del tiempo. Igualmente identifica a las empresas que no han obtenido estos avances.

⁽¹¹⁾ <https://aimfa.es/articulo/la-diversidad-de-genero-en-el-liderazgo-empresarial/>

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 34 of 70
---	--	--

Se definen con índice 0 aquellas empresas en las que no hay mujeres en los consejos administrativos y con valor 1 aquellas que tienen una representación femenina del 50%, el ideal.

A pesar de los avances logrados en la última década para incrementar el número de mujeres en puestos directivos, el *Índice de Diversidad de Género 2020* revela que el liderazgo empresarial en la Unión Europea (UE), sigue estando dominado por hombres. Por ejemplo, el análisis muestra que de las 668 grandes empresas analizadas que cotizan en bolsa en 18 países europeos, solo el 10% lograron la paridad en puestos de liderazgo en 2020 y solamente un 5% tenían una mujer CEO. Por otro lado, las mujeres ocuparon el 28% de las posiciones de liderazgo y su representación en los consejos de administración fue de un 34%, algo muy positivo ya que la diversidad en el consejo es clave para asegurar que la dirección estratégica de la empresa refleje distintos puntos de vista. No obstante, la mayoría de las decisiones se toman a niveles inferiores y ahí es donde la brecha de género es mayor; únicamente un 17% de las posiciones ejecutivas son mujeres.

No obstante, la esperanza está puesta en la evolución positiva con respecto a 2019. Por ejemplo, el número de empresas con una puntuación superior a 0.8, que se considera alto, se ha duplicado en tan solo un año pasando de 30 a 62 de las empresas evaluadas. Esta mejora se debe principalmente a que, en este año, el número de empresas que tienen consejos de administración con un 40% o más de mujeres. Otra buena noticia es que el 60% de las empresas han mejorado su puntuación y solo el 6% la disminuyó. Además, entre noviembre de 2019 y noviembre de 2020, las mujeres representaron el 35% de los altos cargos recién nombrados y solo el 24% de las personas que dejaron un puesto directivo. Dicho de otro modo, la tasa de rotación en puestos en los que las mujeres fueron nombradas para cargos ejecutivos nuevos o que ya existían, fue más alta que la rotación en puestos en los que las mujeres que abandonaron estos cargos.

Si se analizan los datos en concreto de España, se puede comprobar que todavía queda mucho camino por recorrer. El IDG analiza 25 empresas españolas que sitúan al país en el undécimo puesto con una puntuación igual a 0.49, inferior a la media, pero incrementándose ligeramente respecto a 2019. En general, en casi todos los indicadores analizados España se sitúa por debajo de la media; de las 25 empresas españolas que participan en el estudio, las mujeres ocupan en general el 25% de las posiciones de liderazgo, su representación es de un 28% en los consejos de administración y del 14% en el nivel ejecutivo. Por otro lado, España si obtiene una puntuación próxima a la media europea en cuanto al

porcentaje de mujeres en los comités (33%) y tiene el porcentaje más alto de mujeres directoras financieras (25%), de todos los países analizados.

En general, ninguna de las empresas españolas analizadas supera el valor 0.7, solo el 27% consiguen una puntuación superior a la media y 2 de las empresas tienen una puntuación de tan solo 0.3 (ver Gráfico 14). 2 de cada 3 empresas han mejorado su puntuación en el último año y dentro de estas empresas, el BBVA es la empresa que registró la mayor mejora del índice en el último ejercicio analizado.

RANKING SOBRE 668 EMPRESAS	RANKING EN ESPAÑA	PUNTUACIÓN IDG	EMPRESA	RANKING SOBRE 668 EMPRESAS	RANKING EN ESPAÑA	PUNTUACIÓN IDG	EMPRESA
145	1	0.68	Caixabank	395	12	0.48	Mapfre
169	2	0.66	Banco Santander	395	12	0.48	Amadeus It Group
221	3	0.62	Bankinter	417	14	0.46	Grifols
263	4	0.59	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	429	15	0.45	Acciona Sa
302	5	0.56	Repsol	446	16	0.43	Endesa
302	5	0.56	Industria De Diseno Textil Sa	463	17	0.41	Inmobiliaria Colonial Socimi
317	7	0.55	Iberdrola	463	17	0.41	Telefonica
317	7	0.55	Cellnex Telecom	463	17	0.41	Enagas
325	9	0.54	Merlin Properties Socimi	532	20	0.31	Siemens Gamesa
339	10	0.53	Aena Sme	537	21	0.30	Ferrovial
364	11	0.51	Banco Sabadell	556	22	0.23	ACS

Gráfico – 14. Puntuación empresas españolas en el Índice de Diversidad de Género.
 Fuente: Índice de Diversidad de Género 2020, European Woman on Boards

Cabe destacar que se está observando cierta polarización en las empresas: las que se encuentran en la parte alta de la clasificación del índice mejoran año tras año, mientras que las que están en la parte baja no están cambiando los porcentajes de su alta dirección. Esto significa que el cambio se está produciendo a un ritmo más rápido dentro de las empresas donde la diversidad de género ya está muy por encima de la media.

El hecho de que algunas de las puntuaciones más altas recogidas en el índice se obtengan en países donde no se han establecido cuotas de género muestra que la igualdad de género en el liderazgo empresarial se sustenta en una variedad de factores que van mucho más allá de las restricciones impuestas por autoridades externas. Imponer cuotas para la presencia de mujeres en los consejos de administración no garantiza la igualdad de género en otros niveles de gobierno de la empresa.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 36 of 70
---	--	--

3.5 Teletrabajo

Para concluir este estudio, se va a analizar la revolución que ha supuesto la implantación acelerada del teletrabajo en el mundo laboral. Se estudiará qué significa trabajar en una pandemia mundial, y si las nuevas tendencias en el trabajo aportarían beneficios o no a largo plazo.

Debido a la COVID-19, las empresas españolas no han tenido más remedio que adaptarse en un corto espacio de tiempo a las restricciones de movilidad impuestas por el gobierno e implantar sistemas de teletrabajo o trabajo a distancia que ciertamente han sido la solución para evitar contagios en plena pandemia. Así, el porcentaje de trabajadores que adoptaron el teletrabajo pasó repentinamente del 5% al 34% (Fundación telefónica, 2021).

A pesar de que en España se ha pasado de un teletrabajo prácticamente inexistente a un teletrabajo a tiempo completo, la adaptación se ha realizado de forma sorprendentemente ágil. Sarah Talbott, socia y directora de diversidad de género en Grant Thornton indica que “el cambio brusco del trabajo a distancia en circunstancias tan extremas ha afectado a un rápido cambio cultural y de comportamiento: lo que antes se creía imposible o insostenible se ha demostrado que no es ninguna de las dos cosas” (Grant Thornton, 2021).

3.5.1 Legislación

En España, no había una regulación específica sobre el teletrabajo sino una normativa más bien genérica. La Ley 3/2012, de 6 de julio, de *medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*, modificó la ordenación del tradicional trabajo a domicilio para dar acogida al trabajo a distancia. De acuerdo con esta modificación, el trabajo a distancia está definido en el artículo 13 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, como aquel en que *la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa.*

No obstante, el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores resulta insuficiente para aplicarlo a las peculiaridades del teletrabajo tal y como se concibe actualmente, es decir, fuera de las instalaciones de la empresa y basado en el uso intensivo de nuevas tecnologías. Por este motivo y tras meses de negociaciones el Real Decreto-ley 28/2020 llega el 22 de septiembre de 2020 y entra en vigor 20 días más tarde, es decir el 13 de octubre de 2020. Este Real Decreto regula el trabajo a

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 37 of 70
---	--	--

distancia definido como el desempeño de la actividad profesional fuera de las instalaciones de la empresa, durante toda la jornada o parte de ella y con carácter regular. El teletrabajo se define como una modalidad del trabajo a distancia en el que se emplean nuevas tecnologías, sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.

El Real Decreto, se compone de 22 artículos que establecen las reglas principales que empresas y trabajadores tendrán que seguir en caso de pactar un trabajo a distancia. Se dejan en manos de la negociación colectiva, qué medios deberá entregar la empresa a sus trabajadores y qué gastos tendrá que cubrir la empresa.

3.5.2 Ventajas y principales retos del teletrabajo

La COVID-19 ha impulsado un gran cambio en la forma de trabajar que se estima va a tener un efecto duradero. Del total de teletrabajadores durante el confinamiento, el 84% se muestran muy satisfechos por haber tenido la oportunidad de continuar su trabajo desde casa. Además, según el 66% de las empresas españolas, el trabajo en remoto ha mejorado la productividad corporativa (Fundación telefónica, 2021).

El teletrabajo ha tenido ventajas y desventajas para los trabajadores, en un principio todo eran beneficios: estar en casa, reducir los traslados, disfrutar de más tiempo con la familia, pero en realidad no es todo como se piensa y hay que sopesar los pros y los contras de esta nueva forma de trabajar.

El teletrabajo encaja perfectamente con el modelo productivo de las empresas ya que ofrece mucha flexibilidad en la organización del trabajo, esto favorece la conciliación y además hace que se amplíen las oportunidades de empleo. Aún así puede resultar un arma de doble filo si no se regula convenientemente. Se analizarán a continuación algunos de los puntos clave asociados al teletrabajo y los beneficios asociados tanto para empresarios como trabajadores, así como el peligro que pueden representar si no se gestionan de forma adecuada.

- **Conciliación:** El teletrabajo puede ser una herramienta muy poderosa para la conciliación siempre y cuando vaya unida a la corresponsabilidad. El peligro es que una vez se recupere la normalidad, el teletrabajo quede como un tema exclusivamente femenino. Para evitar esta situación, la corresponsabilidad en el entorno familiar es fundamental además de la voluntad de la mujer ya que

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 38 of 70
---	--	--

en muchas ocasiones el sentido de culpabilidad por no atender el hogar o a los hijos hacen que ella misma elija trabajar desde casa reduciendo de esta manera su visibilidad en el entorno laboral.

- **Desconexión digital:** La gran ventaja del teletrabajo es que ofrece la flexibilidad y libertad para organizar la jornada laboral y compaginar la actividad laboral con otras responsabilidades. Esta autonomía en la mayoría de los casos va de la mano de una mejora de la productividad del empleado. Sin embargo, al mismo tiempo, se corre el riesgo de llegar a una situación de disponibilidad casi permanente. Según un análisis de NordVPN recogido en Forbes, durante la pandemia, especialmente durante los primeros meses de confinamiento, los empleados realizaron jornadas interminables, trabajando una media de 2 horas más al día. Este ritmo si se repite frecuentemente puede afectar a la productividad y además llevar a un peligroso estado de agotamiento físico y psicológico que en el peor de los casos llega a impactar en el comportamiento social de los trabajadores. Por este motivo, el mayor reto en este sentido es la desconexión digital. Las organizaciones son conscientes de los riesgos asociados y ya se están redactando protocolos de desconexión al mismo tiempo que se están comenzando a impartir cursos de formación al respecto que buscan eliminar las jornadas de trabajo inadecuadas y preservar la salud mental de los trabajadores.
- **Costes:** En el largo plazo, el teletrabajo puede ayudar al empresario a implantar políticas de *hot desking* (los empleados no disponen de sitio fijo en la oficina) y de esta manera reducir costes de alquiler de locales y gastos de electricidad. Por otro lado, el empresario debería asumir los costes del empleado relacionados en el desarrollo de su actividad laboral desde casa: equipos, material, herramientas, accesorios específicos de ergonomía, electricidad, etc. Este último punto es algo todavía no regulado ya que el Real Decreto-ley 28/2020 únicamente sugiere que los mecanismos necesarios para la compensación de estos gastos podrán establecerse mediante acuerdos o convenios colectivos.
- **Estilo de vida:** La falta de metros cuadrados y la ausencia de terrazas o ventanas exteriores ha hecho que muchos trabajadores hayan visto en el teletrabajo la oportunidad de cambiar el estilo de vida y mudarse de la ciudad a un entorno más rural, tranquilo y con mejores índices de calidad de vida, sin estrés, sin atascos y sin contaminación. Esta migración podría dar una oportunidad real de repoblar la llamada *España vaciada*. Sin embargo, en el entorno rural no todo es tan ideal y

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 39 of 70
---	--	--

será necesario resolver primero cuestiones como acceso a servicios básicos, sanitarios, educativos y conectividad por banda ancha.

- **Talento global.** El teletrabajo puede ser una gran herramienta de atracción y retención de talento a nivel global sin que la ubicación física del empleado suponga ninguna limitación para la contratación. Para España podría tener efectos beneficiosos ya que su clima, coste de vida y acceso a sanidad y educación puede atraer inversores, start-ups y profesionales del sector tecnológico. Además, compañías extranjeras buscan talento en remoto en España y ésto está haciendo que muchos españoles estén siendo contratados en estas compañías extranjeras cobrando más y sin necesidad de salir del país. El mayor riesgo es que esta tendencia acabe ahogando a las empresas españolas ya que no podrán igualar las ofertas salariales de compañías extranjeras.

3.5.3 Impacto del teletrabajo en la diversidad

En España, el impacto de la pandemia no se ha limitado a un cambio en el trabajo a distancia, hombres y mujeres se han visto afectados por despidos y bajas laborales. No obstante, el impacto ha sido mayor en mujeres. Durante los primeros meses de 2020, el número de desempleadas ha aumentado ligeramente frente al de hombres y la recuperación reciente de empleo ha sido ligeramente mayor en los hombres. La brecha de género en el mercado laboral se ha ampliado en los últimos meses (BBVA Research 2020). La principal razón es que las mujeres ocupan un porcentaje mayoritario en los sectores de actividad más castigados por la pandemia. A esto se suma que las mujeres han asumido más responsabilidades de cuidados familiares durante los confinamientos, las mujeres de todos los niveles de ingresos se encargaron más del cuidado de los niños y de la educación en casa que los hombres durante el gran confinamiento. El teletrabajo en muchos casos contribuyó a esta mal entendida conciliación a la que mayoritariamente se adaptaron sobre todo las mujeres.

Por todo lo expuesto, se puede deducir que, en general, la COVID-19 ha tenido un efecto negativo en las trayectorias profesionales de las mujeres a corto plazo. Antes de comenzar el confinamiento en nuestro país, Grant Thornton informaba de un nuevo avance en el liderazgo femenino empresarial español. Nada menos que cuatro puntos en solo un año (Gráfica 6). En menos de dos semanas todo se congeló y la mayor parte de compañías pasó a operar en un esquema remoto y la COVID-19 echó el freno a las políticas de diversidad e inclusión. El motivo no es otro que las

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 40 of 70
---	--	--

empresas se han preocupado principalmente de gestionar la crisis y sobrevivir, dejando en un plano secundario otros aspectos como la diversidad y la inclusión.

Este cambio de prioridades se anticipa temporal ya que se observa que los avances que se habían alcanzado en este terreno y quedaron en suspenso en la oleada más dura de la pandemia están volviendo poco a poco a surgir con fuerza. Hay un firme convencimiento en la necesidad de a dar protagonismo nuevamente a la diversidad y la inclusión. Así lo manifiesta Isabel Perea, socia de auditoría de Grant Thornton en España: “A veces, en una crisis, la gente deja de lado las cosas difíciles, su gasto en marketing y sus compromisos de aprendizaje, así como sus políticas de diversidad e inclusión, en favor de la eficiencia operativa, Pero si se elimina la capacidad de preparar a la plantilla para el futuro, tendrá una implicación que puede retrasar muchos años los avances dados para cuando el mercado se recupere. Las empresas que han decidido desacelerar estas medidas pueden arrepentirse en los próximos años” (Grant Thornton, 2021).

Antes de la pandemia, la creación de una cultura inclusiva se basaba en eventos en los que la gente se reunía y colaboraba internamente o tenía colaboradores externos. Las empresas reconocen estar perdiendo el foco y manifiestan la necesidad de apostar por un liderazgo diverso que les ayude a superar la crisis. Es importante crear nuevos foros con otros formatos donde se mantenga vivo el espíritu de las políticas de diversidad y de esta manera conseguir que la inclusión vuelva a estar en la agenda.

3.5.4 Perspectivas del teletrabajo

Como se ha comentado anteriormente, debido a la pandemia, las empresas tuvieron que adaptarse con rapidez a los cambios provocados por las limitaciones de movilidad impuestas por los gobiernos y apostar por la tecnología y el teletrabajo para poder seguir ejerciendo su actividad.

Como se ha expuesto en la sección 3.6.2, el trabajo en remoto ha evitado el cese de actividad de muchas compañías y ha ayudado a flexibilizar la organización del trabajo, ayudando también a conciliar vida familiar y laboral. Sin embargo, también ha provocado fatiga en muchos trabajadores que han visto aumentada su jornada laboral debido a la dificultad para desconectar. Asimismo, el teletrabajo ha impactado sobremanera en las relaciones sociales en el entorno laboral. La interacción y la comunicación presenciales son muy diferentes a las *on line*, el contacto humano permite ciertos gestos y complicidad que facilitan el entendimiento. Además, la presencia en oficinas da visibilidad, favorece interacciones

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 41 of 70
---	--	--

casuales o interrupciones que fomentan el compañerismo, la integración e incluso el sentido de pertenencia. Todo esto se pierde con el trabajo a distancia.

Ahora, a medida que los contagios van remitiendo las empresas comienzan a plantearse como organizar la vuelta a las oficinas y el modelo de trabajo híbrido parece estar imponiéndose. El modelo híbrido es aquel que combina presencialidad y teletrabajo, una de las fórmulas más atractivas para los trabajadores ya que permite un mejor equilibrio entre vida laboral y personal. Este modelo se puede aplicar de diversas maneras y cada compañía elegirá el formato que mejor se adate a sus necesidades.

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 42 of 70
---	--	--

4 LA VISIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

Para completar los datos aportados en este trabajo se han realizado entrevistas a 6 mujeres que actualmente ocupan puestos directivos, 5 del sector privado y 1 de sector público. Todas ellas con edades comprendidas entre los 45 y los 55 años. Se les han formulado un total de 10 preguntas relacionadas con la temática abordada en este proyecto con el objetivo de comprobar si la realidad basada en sus propias experiencias se corresponde con el estudio realizado.

En general, se puede ver que su opinión, su forma de ver la situación y cómo afrontarla, es muy similar entre ellas a pesar de trabajar en diferentes sectores.

Me gustaría dar las gracias en este apartado a las 6 mujeres que se han prestado a hacer esta entrevista. Debido al puesto de trabajo que ocupan tienen una agenda muy apretada y resulta gratificante que se hayan tomado un tiempo para colaborar con sus respuestas, además de mostrarse muy cercanas y amables. Según sus propias palabras, “siempre hay tiempo para aportar un granito de arena a la sociedad”.

4.1 Trayectorias

Hasta alcanzar los puestos que desempeñan en la actualidad cada una de ellas ha tenido trayectorias muy diversas. Han llegado donde están fruto de la casualidad y de la causalidad, de las dos juntas y con una dosis enorme de esfuerzo. Han ido tomando sus decisiones profesionales basándose en su intuición y en la reflexión.

La trayectoria de la mujer que trabaja en el sector público empezó tras aprobar unas oposiciones para abogada del Estado y el grueso de su carrera lo ha desarrollado en el Ministerio del Interior hasta que hace un par de años consiguió un puesto en el Ministerio de Justicia donde trabaja actualmente desde Bruselas defendiendo los intereses de España en la Unión Europea. Tiene un puesto importante, aunque trate de restarle importancia indicando que nunca se ha enfrentado a grandes dificultades y que además tuvo el lujo de poder estudiar las oposiciones sin tener que trabajar gracias a la ayuda de sus padres.

Las mujeres que trabajan en empresa privada presentan trayectorias similares a pesar de que sus sectores son radicalmente distintos. Así, por ejemplo, dos de ellas trabajan en empresas consultoras y en estos casos cuentan que se empieza desde abajo, siendo becario. La carrera en consultoría es relativamente rápida porque se trabaja muchísimo y esto hace que se gane experiencia en poco tiempo.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 43 of 70
---	--	--

Las promociones van llegando con los buenos resultados y en ambos casos han llegado a la categoría más alta dentro de este tipo de empresas que es ser socia de la consultora.

Dos de las entrevistadas han desarrollado su carrera en el ámbito de la tecnología. Ambas son ingenieras de telecomunicaciones, pero han orientado su carrera de forma bien distinta. En un caso, tras varios años trabajando en empresas de telecomunicaciones y telefonía tomó la decisión de orientarse a la gestión y actualmente es la CEO de una empresa de transportes. La segunda ingeniería se ha mantenido centrada en su sector y trabaja en una empresa líder del sector audiovisual europeo. Actualmente es la directora de innovación de la compañía, un puesto al que promocionó recientemente. Comenta que su experiencia fue un poco accidentada, ya que optaba al mismo puesto que su jefe y los inicios fueron un complicados de gestionar.

Por último, se entrevistó a una profesional del sector sanitario. Estudió la carrera de medicina y comenzó a trabajar como oncólogo adjunto, pero enseguida se marchó a la industria farmacéutica donde ha desarrollado una carrera ejecutiva ocupando puestos de dirección médica. Cuenta que las grandes decisiones de su carrera las ha tomado meditando, pero sin pensarlas demasiado.

En algunos casos las oportunidades profesionales han surgido fruto de una casualidad pero en general, se ha podido observar que en todos los casos nos encontramos ante mujeres estratégicas y planificadoras con unos objetivos personales y profesionales muy claros que tienen claro que para avanzar no hay que dejarlo todo a las casualidades y si hay que pelear por conseguir los objetivos marcados.

4.2 Barreras y Dificultades

Al preguntar por las dificultades encontradas durante su carrera, en general comentan que no han tenido problemas en su trayectoria profesional, pero si dificultades. Las asumen como parte del cargo, cuando la responsabilidad es mayor también lo es la dificultad.

Todas hacen referencia, quizás por el impacto emocional o por lo reciente, en primer lugar, a los tiempos de la pandemia. Por ejemplo, tres de ellas comentaban que comenzaron en un puesto totalmente nuevo y a los cuatro meses en dos de los casos o la semana siguiente en otro, se encontraron confinadas en casa, con todo lo que ello supone en relación a organizar el trabajo en remoto de un departamento al que casi no conoces.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 44 of 70
---	--	--

A pesar de todo lo vivido durante los meses de pandemia, todas consiguieron salir adelante, organizar el trabajo de sus equipos y seguir generando valor para la empresa. Ahora, la mayoría de ellas están inmersas la gestión del regreso a la oficina, en la mayoría de los casos con un modelo híbrido. Transmitían que estas experiencias les han aportado un proceso de autoconocimiento que les ha permitido verse capaces de desarrollar cosas que hace tan solo unos meses podían dar vértigo, algo que les hace sentirse orgullosas y preparadas para asumir nuevos retos y responsabilidades.

En ningún caso han vivido dificultades relacionadas exclusivamente con su género. Al ser preguntadas específicamente por ello comentaban que, aunque no es lo habitual, han recibido algún comentario desagradable del tipo “¡mujer tenías que ser!”, ¡tú que haces aquí!”, o “¡qué sabrás tú lo que es un camión!”. Reconocen también haber visto alguna promoción masculina cuando podía haber sido femenina y hay constancia de que en ciertas empresas la retribución de los chicos es superior a la de las chicas aun estando en el mismo rango salarial. Pero en general afirman que ser mujer nunca ha sido un problema a la hora de progresar con sus carreras. No obstante, son conscientes de que hay otra realidad, otras empresas, otros ambientes, otro nivel cultural donde las mujeres tienen todavía que pelear mucho.

Lo que ven como muy positivo es que actualmente las organizaciones están valorando más a las mujeres para mejorar sus ratios de directivos y es una oportunidad que no podemos dejar pasar.

No obstante, el tema de las cuotas les genera dudas. Por un lado, creen que necesario como medida temporal para tratar de igualar la situación en el corto plazo. Por otro lado, indican que nadie quiere ser fruto de una cuota, todas queremos estar en un puesto por méritos propios y no quieren que la política de cuotas pueda empañar o desprestigiar el valor de una mujer. Por este motivo, resumen que cuotas si, pero basadas en meritocracia.

Resulta curioso que las seis coincidan y ante la pregunta sobre que impide a la mujer progresar hacia puestos de alta dirección, todas respondan de la misma manera: “Son las propias mujeres las que impiden la progresión de la mujer a puestos de alta dirección. Nosotras mismas nos ponemos las barreras”. Lo relacionan principalmente con la falta de conciliación o falta de flexibilidad, pero también con la falta de confianza. Las mujeres asumimos nuestro rol profesional y otros roles personales asociados a la situación familiar. Tenemos falta de confianza, de determinación y somos muy críticas con nosotras mismas, actitudes que no se dan en los hombres. Ellos se venden mucho mejor en las entrevistas y en ocasiones en la realidad hay una gran diferencia de lo que aporta una chica que ha sido muy humilde en el proceso de selección a lo que aporta un chico que se ha mostrado muy seguro de si mismo.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 45 of 70
---	--	--

4.3 Diversidad

Ante la pregunta sobre las que da tener equipos diversos, todas lo tienen claro. Tener equipos diversos es imprescindible, aporta puntos de vista diferentes y evita el pensamiento endogámico. Estamos en un mundo muy cambiante donde las decisiones se deben tomar con rapidez y celeridad, un equipo diverso te da unas perspectivas distintas y una capacidad para responder de una manera más acertada a las necesidades que la sociedad te está planteando en ese momento. Si tú solo ves el mundo con una mentalidad tienes un sesgo importantísimo a la hora de tomar decisiones. De hecho, está medido en términos económicos el impacto que tiene la diversidad en las empresas.

De nuevo coinciden, la respuesta es muy similar, tienen claro que una cultura empresarial inclusiva debe incluir en sus equipos cualquier tipo de diversidad, incorporando talento sin fijarse ni en género, ni en edad, ni en religión. Una cultura que tenga claras las necesidades que tiene que cubrir y busque a la persona que mejor se adapte. Debe ser una cultura que favorezca un entorno donde las personas se sientan seguras y sean ellas mismas. El liderazgo al que nos dirigimos en la actualidad es un liderazgo en el que el líder se rodea de personas con trasfondos muy distintos, con maneras de ver la vida diferente y géneros distintos. Estas personas nutren al líder para poder tomar las mejores decisiones.

4.4 Medidas para fomentar la igualdad

Comentan qué, para potenciar el acceso a la mujer a puestos directivos, se debe empezar desde el colegio donde se debe hacer el cambio para que la mujer este en cualquier ámbito profesional. La educación de las familias también la consideran muy importante.

Asimismo, las 6 profesionales señalan, que hay que apostar por medidas de conciliación. Tenemos el ejemplo en los horarios de los colegios, que no tienen correlación con los horarios laborales. Esto está dificultando la conciliación y hace que muchas mujeres si no tienen el apoyo familiar necesario se cojan reducción de jornada y renuncien a su futuro profesional.

Apuestan por las medidas de *coaching*, *mentoring* y *esponsorización* en las empresas. Sobre todo, con el *coaching*, que es con gente muy joven, ven que tienen las mismas dudas que teníamos nosotras cuando empezábamos. Les sorprende que todavía haya chicas muy jóvenes que se sigan haciendo las mismas preguntas que ellas se hacían hace 17 años. “¿Cómo es posible que a día de hoy con todo lo que ha cambiado la sociedad, con todos los planes de igualdad y todas las medidas que se están acometiendo

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 46 of 70
---	--	--

en las empresas, haya jóvenes que todavía sigan viendo las mismas dificultades que veía yo hace 20 años?”. Indican que cuando las escuchan piensan que si ellas hubieran tenido una persona que les hubiera ayudado sin influir y les hubiera conducido para llegar a sus propias respuestas, posiblemente todos esos miedos que han tenido a lo largo de sus carreras profesionales las hubieran trabajado y superado de una manera diferente. Hacen hincapié en el *coaching* y el *mentoring* porque son herramientas poderosas con las que la persona no se siente sola, tiene una persona con un *seniority* que le puede guiar y escuchar para llegar a sus propias repuestas de forma libre.

Esto viene a confirmar que es un tema de educación, de comunicación y de que las mujeres nos sintamos realmente capaces. Todo ello, por supuesto, tiene que ir unido a las ganas de alcanzar estos puestos, pero es esencial conseguir que la que quiera ascender cuente con todo el apoyo necesario para alcanzar la meta que se haya fijado.”

Sobre la brecha digital y el tema STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) opinan nuevamente que está vinculado a la educación de edad temprana en los colegios. El sistema educativo tiene que empezar a fomentar el cariño por las STEM y que se sepa transmitir para qué sirven esas carreras.

Están convencidas de que va a existir la brecha digital, hoy por hoy no somos conscientes de que vamos a volver a vivir una nueva revolución industrial y los próximos 5 años van a marcar un antes y un después en la forma en la que nos relacionamos entre nosotros, en la forma en la que consumimos cualquier tipo de producto por cotidiano que sea, en la forma en que vamos a movernos y en la forma en la que vamos a comprar. Todo va a cambiar y estamos ya viviendo una auténtica revolución tecnológica. Muchísimas profesiones se van a tecnificar, probablemente muchas de las profesiones que existen hoy en día van a quedar obsoletas porque las van a acabar desarrollando algoritmos y máquinas que van a hacer gran parte del trabajo mecánico más eficientemente. Todo esto nos obliga a las personas a ir transformándonos en este nuevo mundo profesional que viene. Un volumen importante de la sociedad va a tener que dedicarse a profesiones que tienen mucho que ver con el desarrollo de estas nuevas tecnologías y está muy vinculado con el mundo STEM. Si las mujeres nos quedamos fuera, el mundo que viene nuevamente será diseñado por hombres.

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 47 of 70
---	--	--

4.5 Motivación

Las seis mujeres están muy motivadas con su trabajo, y analizan como aportar motivación a su equipo. Les motiva el retarse, intentar cada día sacar lo mejor de ellas. Les gusta mucho ser facilitadoras y ayudar a la gente a hacer su vida mejor. Cuando alguien acude a ellas intentan que se vaya mejor de lo que ha venido. Siempre que se pueda, claro porque cuando hay que decir algo que no es agradable tratan de hacerlo de la mejor forma posible pero no se lo callan. Les gusta transmitir la cultura de la excelencia y la cultura del esfuerzo. Este último punto es muy importante para ellas ya que ha surgido varias veces en todas las entrevistas.

Se sienten muy afortunadas con su trabajo a pesar de las dificultades, e indican que la actitud ante la vida es lo que hace la diferencia. Las aptitudes se nos presuponen a todos, pero es la actitud la que marcan la diferencia y una actitud positiva ayuda a llegar muy lejos.

Esta motivación es contagiosa y escucharlas hablar con tanto entusiasmo sobre sus profesiones supone un aporte de energía para los que les rodean. Esta energía se ha transmitido durante el desarrollo de las entrevistas.

4.6 El Impacto de la Pandemia en las Mujeres Directivas y la Igualdad

En relación a las medidas de igualdad durante la pandemia, creen que el teletrabajo ha favorecido esa parte de conciliación por poder estar en casa trabajando. Pero, por otro lado, también asume que a la mujer le ha caído más carga de trabajo, a nivel de casa. Depende mucho de qué compañero de vida tengas, y es una parte muy importante sobre todo en estos puestos. La pandemia ha ayudado a demostrar que se puede conciliar y trabajar de manera flexible con equipos en remoto. Para ello es importante tener un equipo bien cohesionado, con los objetivos bien definidos y muy motivado.

Por otro lado, algunas piensan que hemos retrocedido porque el contexto social ha cambiado ya que era más importante sobrevivir desde el punto de vista humano y empresarial. Las situaciones más graves se dieron durante el confinamiento ya que ahí es donde mezclamos todo, familia, hogar y profesión y nos hemos sentido sobrepasados por no poder llegar a todo.

Cada una explica la relación entre los tiempos de pandemia y la diversidad e igualdad de género en base a sus conocimientos adquiridos. Por ejemplo, la profesional ingeniera lo explica como una ley física. Indica que el sistema tiene una inercia y un sesgo que nos lleva en otra dirección y si queremos

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 48 of 70
---	--	--

cambiar la dirección hay que actuar sobre el sistema con una fuerza contraria. Durante el año pasado, las fuerzas estaban en otra dirección, en cuanto hemos dejado de actuar debido a la pandemia, el sistema tiende a la inercia y a seguir haciendo lo que se ha hecho toda la vida. Hay que actuar y actuar.

La profesional de medicina por su parte cuenta que todo es una cuestión cultural que está en la impronta genética. Nacemos con una serie de comportamientos aprendidos que están en nuestros genes y hay que conseguir desaprenderlos, aunque esto cuesta muchísimo tiempo, generaciones.

El teletrabajo en general lo ven como algo positivo ya que facilita la conciliación, pero puede ser un arma de doble filo ya que las jornadas se pueden alargar y son interminables. Esto es aplicable tanto a hombres como a mujeres. En casa solemos ser menos disciplinados y se puede perder concentración lo que supone meter más horas. Por eso apuntan a que el teletrabajo va a evolucionar a un modelo híbrido.

Un punto muy importante que enfatizan sobre el teletrabajo es que hay que tener en cuenta que puede desfavorecer a la mujer si el hombre no colabora, si nosotras nos quedamos en casa y ellos van a la oficina, la brecha de género va a continuar. El hecho de venir al despacho físicamente favorece ciertas conversaciones y situaciones que surgen de forma natural, que te pueden favorecer mucho en el desarrollo de tu carrera profesional. Eres más visible y la visibilidad es muy importante.

4.7 Responsabilidad ante la igualdad

Creen con firmeza que la igualdad es un asunto de todos, es un asunto de la sociedad. Las mujeres tenemos que luchar por la igualdad y fomentarla y nos toca asumir un papel protagonista, liderar y traccionar pero los hombres tienen que apoyarlo. Es un trabajo de equipo totalmente.

Conciben el feminismo como igualdad oportunidades para hombres y mujeres, igualdad para poder elegir. Y consideran que son muchos los hombres que suscriben esto y por eso es muy importante que las mujeres incorporem a los hombres en este proceso. Si lo tratamos como algo que va en contra de ellos, no te los vas a ganar nunca. Para sumarlos a la causa tienes que incorporarlos en el dialogo, tienes que entenderles y escuchar bien su punto de vista.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 49 of 70
---	--	--

5 CONCLUSIÓN

Tras la realización de este estudio podemos concluir que las mujeres siguen encontrando dificultades para acceder a puestos de alta dirección en España, avalando así la hipótesis inicial. Gracias a la información de las fuentes consultadas y de nuestras entrevistadas se ha constatado que en la actualidad sigue sin haber un equilibrio en el mercado laboral entre hombre y mujeres.

Como se ha planteado inicialmente existen barreras en los puestos directivos con las mujeres, y son las propias mujeres las que las crean, por falta de confianza, seguridad, conciliación, siendo muy críticas con ellas mismas y siendo muy autoexigentes. En ocasiones se rechazan estos puestos también por culpabilidad de no atender bien a los hijos, por este motivo es muy importante el apoyo de la familia. A parte de estos problemas, se da también el rechazo o abandono de estos puestos al tener más presión que los compañeros masculinos.

Muchos directivos están convencidos de la existencia de estas barreras para la inclusión efectiva. Cuando se dan estos casos, los inconvenientes más frecuentes son la complejidad para llevar a la práctica las buenas intenciones. En consecuencia, no se puede cambiar la vida empresarial si primero, no cambian los valores de la sociedad. Es muy importante cambiar el entorno, de manera que la mujer manifieste sus deseos de avanzar y conseguir sus aspiraciones directivas, olvidando los prejuicios que les frena y permitir ser ambiciosas para asumir todo tipo de retos profesionales.

Hemos visto a lo largo del estudio que un 35% de empresas emplean estas estrategias en sus organizaciones con el objetivo de empoderar a las mujeres a perseguir sus objetivos y desarrollo profesionales. Otras políticas como la creación de culturas corporativas inclusivas, la revisión de procedimientos de contratación, las herramientas de mentoring y coaching, cada vez están siendo más utilizadas en las organizaciones ya que sirven de gran ayuda. El número de empresas que no ha aplicado ninguna política de diversidad de género ha aumentado en el año de la pandemia del 11% al 26%.

En referencia al tema STEM, esta relacionado con la educación y es vital empezar desde pequeños tanto en los colegios como en la familia. El sistema educativo debe fomentar la curiosidad por aquellas carreras que habitualmente han sido consideradas masculinas, para que las niñas se sientan atraídas y capaces de triunfar en ellas y que sepan transmitir el contenido de ellas. En los últimos años ha habido un descenso importante en carreras de matemáticas, física, ingeniería, etc. Esto puede llevar a una brecha digital, aunque no somos conscientes todo cambia muy rápido y vivimos una revolución tecnológica.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 50 of 70
---	--	--

Las profesiones van a cambiar y algunas a desaparecer, lo que nos lleva a las personas a adaptarnos al nuevo mundo profesional que va a llegar. Por todo ello, gran parte de la sociedad se va a tener que dedicar a profesiones muy vinculadas a estas nuevas tecnologías y al mundo STEM. Las mujeres no podemos quedar atrás y perder el miedo a dichas carreras.

No podemos finalizar este estudio sin hablar de la pandemia del covid-19 y la repercusión que tuvo en las mujeres con puestos en alta dirección. De un día para otro quedamos confinados, y tuvieron que organizar el trabajo en remoto de los departamentos y organizar de forma precipitada a sus equipos de forma precipitada, para el teletrabajo. Resulto complicado, pero si los equipos están bien cohesionados y los objetivos bien definidos y a la vez motivar a las personas, no es tan difícil. Volver a la oficina con un modelo híbrido ha sido también complicado.

La pandemia ha ayudado a demostrar que se puede conciliar y trabajar. La pregunta es ¿perjudica a la mujer o la beneficia? Puede ser bueno porque al final una mujer puede teletrabajar y estar pendiente de su casa, pero puede ser un arma de doble filo, ya que las jornadas son muy largas, tanto a os hombres como a las mujeres. Pero para las mujeres se puede venir en contra si no tienen el apoyo de su pareja. Volver al despacho es positivo ya que favorece la relación con las personas, como conversaciones y situaciones que surgen de forma espontánea y ayuda al desarrollo de la carrera profesional

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 51 of 70
---	--	--

6 BIBLIOGRAFÍA

Libros e informes

Alonso Raya, A. Gastón Martínez Heres y Jazmín Chamizo Álvarez, 2009. *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*, EOI Escuela de Organización Industrial, 2009.

Atrevia y Escuela de negocios IESE, 2020. *IX Informe de Mujeres en el IBEX*.

https://mediaroom.iese.edu/wp-content/uploads/2021/03/Informe_Mujeres_2021_Def3_compressed.pdf

Cuadrado, I. N., & Navas, M. M. & Molero, F. (2006). *Mujeres y Liderazgo. Claves Psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres S.L., 2006.

Comisión Europea (2005): *The business case for diversity. Good practices in the workplace*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities

Eurofound, 2020. COVID-19. *Vida, trabajo y Covid-19. Primeras conclusiones*.

<https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

European Woman on Boards, 2021. *Índice de diversidad de género*.

<https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2021/01/Gender-Equality-Index-Final-report-2020-210120.pdf>

Fundación IE y Fundación para la Diversidad, 2019. *La innodiversidad en el tejido empresarial español*.

https://fundaciondiversidad.com/wp-content/uploads/2020/09/Informe-InnoDiversidad_FINAL-2.pdf

Fundación telefónica, 2021. *La Sociedad Digital en España 2020-2021: El año en que todo cambió*.

<https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/sociedad-digital-en-espana-2020-2021/730/>

Grant Thornton, 2021. *Women in Business 2021. Una ventana de oportunidades*.

<https://www.grantthornton.es/perspectivas/women-in-business-2021/>

INE, 2020. *Mujeres y hombres en España 2020*.

<https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/MujeresHombresEspana/MujeresHombresEspana.htm>

Intrama, 2018. *Informe variable D2018. Top 30 empresas en España comprometidas con buenas prácticas en diversidad y género*.

<https://cdn.website-editor.net/ce4341976f1a44099a3401d14115063c/files/uploaded/INFORME%20VARIABLED%202018.pdf>

McKinsey & Company. Junio de 2020. *Diversity Matters. America Latina*.

<https://www.prideconnection.cl/wp-content/uploads/2020/08/DiversityMatters-Mckinsey-Company.pdf>

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 52 of 70
---	--	--

Quintana, A., 2019. TFG. *Evolución de la participación de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de casos de empresas del Ibex-35*. Universidad de Cantabria.

Organización internacional del trabajo, 2021. *Informe mundial sobre salarios 2020-21*.
<https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2020/lang--es/index.htm>

Urióstegui, L., 2016. *Mujeres emprendedoras. 7 características del liderazgo en las mujeres*.
<https://www.entrepreneur.com/article/286469>

Legislación

Constitución Española. Boletín Oficial del Estado 29 de diciembre de 1978, núm. 311, pp. 29313 a 29424. (CE1978). (art.1.1,9.2,10.2,14,35 CE)

LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado. Madrid 22 de septiembre, núm. 2

Páginas web a pie de página

- (1) <https://www.artehistoria.com/es/contexto/la-integraci%C3%B3n-laboral-de-la-mujer-en-espa%C3%B1a>
- (2) <https://www.artehistoria.com/es/contexto/la-integraci%C3%B3n-laboral-de-la-mujer-en-espa%C3%B1a>
- (3) https://www.homuork.com/es/15-ideas-para-promover-la-diversidad-laboral-en-tu-organizacion_223_102.html
- (4) <https://www.gndiario.com/mujeres-brecha-salarial-espana>
- (5) <https://www.xlsemanal.com/actualidad/20190602/claudia-goldin-brecha-salarial-diferencias-hombres-mujeres.html>
- (6) <https://www.observatorioigualdadyempleo.es/igualdadsalarialfm-la-brecha-salarial-en-espana>
- (7) <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html>
- (8) <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html>
- (9) <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html>
- (10) <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/11083239/03/21/El-covid19-aumenta-la-brecha-salarial-de-genero-en-Espana.html#:~:text=Los%20t%C3%A9cnicos%20calculan%20que%20har%C3%A1,a%C3%B1os%20para%20clausurar%20la%20grieta.>
- (11) <https://aimfa.es/articulo/la-diversidad-de-genero-en-el-liderazgo-empresarial/>

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 53 of 70
---	--	--

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1...Evolución de la población de mujeres activas y ocupadas.....	8
GRÁFICO 2...Evolución del índice de fecundidad en España.....	8
GRÁFICO 3. Comparativa de la evolución de la población de mujeres y hombres activos en España....	9
GRÁFICO 4. Comparativa de la evolución del paro en España en hombre y mujeres activos.....	10
GRÁFICO 5. Evolución del número de mujeres activas en España por edades.....	11
GRÁFICO 6. Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España.....	13
GRÁFICO 7. Número de mujeres en puestos directivos en España.....	14
GRÁFICO 8. Rendimiento financiero empresarial y diversidad.....	20
GRÁFICO 9. Porcentaje de acciones desarrolladas para mejorar la paridad.....	22
GRÁFICO 10.Evolución de las consejeras del IBEX 2011-2021.....	23
GRÁFICO 11. Tipología de consejeras.....	24
GRÁFICO 12. Tasa de paro por sexo. Evolución de los desempleados de larga duración.....	27
GRÁFICO 13. Diferencia salarial entre hombres y mujeres en empresas del Ibex 35.....	30
GRÁFICO 14. Puntuación empresas españolas en el Índice de Diversidad de Género.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Evolución del índice de fecundidad en España.....	8
TABLA 2. Listado de empresas del Ibex-35.....	27

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 54 of 70
---	--	--

ANEXO 1 – DEFINICIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS

En este anexo se incluyen las definiciones de los principales puestos directivos de una organización.

Consejo de administración

El consejo de administración es el máximo órgano directivo que lidera una empresa. Está constituido por los responsables que ha seleccionado la asamblea general de accionistas, actuando con lo establecido en los estatutos de la organización.

El consejo de administración, con el presidente a la cabeza, delega en el CEO sus funciones ejecutivas. El consejo marca las directrices de funcionamiento y los objetivos y el CEO ha de ocuparse de cumplirlos.

Los agentes que componen los consejos de administración son:

- **Presidente**

Es el responsable de convocar y elaborar el orden del día, así como de presidir y coordinar las reuniones. Asimismo, es el responsable del correcto funcionamiento del consejo y de la organización.

Es la máxima autoridad en el organigrama empresarial, está por encima del CEO. El presidente está al mando del gobierno corporativo, mientras que el CEO se encarga de ejecutar las estrategias.

- **Consejeros**

Los consejeros están obligados a conocer la realidad de la compañía y aportar sus opiniones, siendo los responsables finales, junto al presidente, de la marcha de la firma. Pueden clasificarse en tres:

- Ejecutivos: Son miembros del equipo directivo de la compañía que ocupan un puesto en el Consejo de Administración.
- Dominicales: Consejeros que representan a un porcentaje de las acciones de la compañía. Son personas ajenas a la gestión diaria de la firma, pero cuentan con una vinculación directa con la misma.
- Independientes: Son veladores externos de la correcta gestión, sin vinculación alguna con la compañía ni sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión externa e independiente con el objetivo de generar valor para los accionistas.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 55 of 70
---	--	--

- **Comisiones o comités**

El consejo de administración puede crear diferentes comisiones dentro del mismo para tratar asuntos complejos. El papel de los comités es aconsejar y hacer recomendaciones sobre los asuntos para los que han sido designados. Son frecuentes en las grandes empresas la comisión ejecutiva, la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos y retribuciones o la comisión de responsabilidad social, entre otras.

Comité ejecutivo

El comité ejecutivo es un órgano colectivo que, integrado en la empresa y elegido por el consejo de administración, se encargan de ejecutar todas aquellas decisiones que han sido adoptadas por dirección de la empresa para la consecución de los objetivos.

Los agentes que integran los comités ejecutivos son altos cargos directivos:

- **CEO – Chief Executive Officer**

El CEO es el máximo ejecutivo de la empresa y sobre él recaen grandes responsabilidades, como tomar las decisiones más importantes y dirigir las estrategias que llevarán a la empresa a conseguir sus objetivos. De su gestión dependerá el éxito o el fracaso de la empresa.

La figura de CEO existe solamente en empresas de cierto tamaño, donde existe un presidente a la cabeza del Consejo de Administración.

- **Equipo directivo**

Un CEO suele trabajar con un equipo de ejecutivos tales como:

- CMO (chief marketing officer) o director de marketing.
- COO (chief operating officer) o director de operaciones.
- CFO (chief financial officer) o director financiero.
- CIO (chief information officer) o director de TI.
- CTO (chief technology officer) o responsable de tecnología.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 56 of 70
---	--	--

ANEXO 2 – ENTREVISTAS A MUJERES DIRECTIVAS

Este anexo incluye la transcripción de las entrevistas realizadas a 6 mujeres que actualmente trabajan en puestos de alta dirección, cinco en empresa privada y una en Administración pública.

- Directiva 1 (D1): Trabaja en Madrid y es socia (*partner*) en una de las 4 consultoras más importantes del mundo de servicios profesionales. Trabaja para el área de tecnología. Licenciada en económicas.
- Directiva 2 (D2): Trabaja en el área de Pamplona y es CEO en empresa de operaciones logísticas. Sector logístico/transporte. Ingeniera de telecomunicaciones.
- Directiva 3 (D3): Trabaja en Barcelona y es socia (*partner*) en una firma multidisciplinar que presta servicios de auditoría, consultoría de negocio, tecnología y de innovación, asesoramiento fiscal, legal y financiero. Licenciada en económicas.
- Directiva 4 (D4): Trabaja en Barcelona y es directora de innovación en un grupo líder en el sector audiovisual europeo. Ingeniera de telecomunicaciones.
- Directiva 5 (D5): Trabaja en Madrid y es directiva médica (*country medical director*). Industria farmacéutica. Medicina especialidad oncología médica.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Cómo ha sido tu trayectoria desde que desempeñas este puesto de trabajo?

D1: Actualmente mi puesto es de socia (*equity partner*) de una consultora de las “*big four*”. Sería la categoría más alta dentro de lo que son estas empresas de consultoría/auditoría. Tengo 20 años de experiencia y mi carrera profesional la he desarrollado en 2 consultoras diferentes.

Empecé de becaria cuando terminé la universidad y fui asumiendo diferentes puestos de responsabilidad y distintas tareas en diferentes áreas. Primero trabajé en la parte tecnológica pasando por ejecución y conocimiento de la tecnología, posteriormente incluyendo gestión de equipos y finalmente como gerente, añadiendo a todo lo anterior una componente comercial. De este departamento salté al departamento de estrategia que complementaba mi perfil añadiendo a las capacidades tecnológicas, las de consultoría de negocio y estrategia. Posteriormente pasé al departamento de emprendimiento e innovación, algo que me enriqueció mucho porque me permitió aprender a montar una empresa de cero, ganar proyectos y construir equipos.

Toda esta carrera me llevó a alcanzar el nivel de socia en la empresa. Es verdad que la carrera en consultoría es muy rápida, nada que ver con el modelo de carrera que se da en otro tipo de empresas tipo “clientes finales”. El modelo en consultoría es tan rápido porque se rige por el “*up or out*”, o asciendes o quedas fuera y el tipo de trabajo es muy exigente. Trabajas muchas horas y estás muy vinculado a cumplir con los plazos que le has ofrecido al cliente y te has comprometido a cumplir. Coges más experiencia en poco tiempo y cada vez asumes más responsabilidades. Siendo honesta, en mi caso

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 57 of 70
---	--	--

particular, mi carácter comercial me ha favorecido mucho en mi carrera ya que la capacidad comercial y estratégica es la habilidad que más se valora para optar a puestos más altos en este tipo de empresas.

D2: Yo soy ingeniero y he desarrollado mis primeros años de carrera principalmente en empresas de telecomunicaciones y telefonía. Hace 6 años hice un cambio de sector y pasé a logística y actualmente gestiono una empresa de transporte.

D3: El puesto de trabajo que tengo actualmente es una continuación de mi carrera profesional. Asumí la dirección del departamento de auditoría en Barcelona hace un año y medio, pero esto es un paso más dentro de mi carrera profesional. La parte más importante de mi trabajo está relacionada con la relación con los clientes y eso no ha cambiado sustancialmente con este cambio de estatus. Yo continuo con mi labor del día a día y lo diferente es que ahora soy la persona responsable del departamento.

Si que he tenido un aterrizaje complicado como consecuencia de las circunstancias que hemos vivido, el COVID-19. Yo empecé en el nuevo puesto en octubre de 2019 y después de 4 meses y medio nos encontramos todos confinados. Organizar el trabajo en remoto de todo el departamento creo que fue uno de los trabajos más complicados. La vuelta a la oficina con un modelo híbrido ha sido también complicada.

Pero si que quiero destacar que, a pesar de las dificultades, el nuevo puesto si que me ha cambiado la perspectiva que tengo sobre mí misma. He tenido un proceso de autoconocimiento y de reafirmarme y de ver que soy capaz de cosas que hace un año y medio me daban un poco de vértigo. Luego realmente te das cuenta de que estás preparada para poder asumir estos nuevos retos y responsabilidades. Ha sido un proceso de aprendizaje porque al principio sentía, en ciertos momentos, insegura en según qué circunstancias, pero a día de hoy me veo a mí misma diferente, después de haber tenido que tomar muchas decisiones y algunas de ellas que no han sido fáciles. Y me veo cómoda y tranquila con las decisiones que he tomado porque han sido tomadas habiendo evaluado todos los impactos y siempre poniendo por delante los intereses del departamento y de las personas que trabajan en él. Unido además a una comunicación muy clara y a un liderazgo muy personal intentando ser muy próxima a todas las personas que forman parte del equipo.

D4: He tenido una trayectoria un poco accidentada. Me vi optando al puesto al mismo tiempo que mi jefe y por eso los inicios fueron complicados de gestionar. Me tocó crear una nueva área híbrida entre la innovación y el negocio. Mi primer reto fue que para generar esta área de negocio agregamos distintas unidades que estaban en otras áreas de la empresa y fue muy interesante encajar todas las piezas para que juntas funcionasen. El segundo reto fue la gestión de las personas. Y cuando ya estábamos integrando todo y empezando a rodar llegó el COVID-19 y nos impactó muchísimo porque habían pasado menos de 6 meses desde que se creó la unidad. A pesar de todo, en pleno año de pandemia hemos conseguido salvar todo lo que empezamos y hemos conseguido generar 2 unidades de negocio nuevas. Han sido casi dos años muy intensos.

Si hago balance de todo lo que, hecho en la vida, mi carrera ha sido está siempre saltando de zona de confort a zona de no confort. Pero de esto solo te das cuenta de esto a posteriori.

D5: Te hago un pequeño resumen de mi trayectoria. Comencé a trabajar en el hospital como oncólogo adjunto. A los 4 años de trabajar allí se cruza en mi camino la posibilidad para trabajar en la industria

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 58 of 70
---	--	--

farmacéutica, otro campo muy relacionado, pero a la vez muy diferente. Sin pensármelo mucho decido aceptar el cambio y de esto hace ya 22 años. Durante estos 22 años, siempre he estado en la industria farmacéutica, siempre dentro de los equipos médicos y en las áreas más cercanas a mi especialidad que es la oncología. En un momento dado, empecé a desarrollarme en la carrera más ejecutiva y de esta manera acabé en posiciones de dirección médica, donde he estado durante los últimos 7 años y en dos compañías diferentes.

D6: Desde que aprobé la oposición para abogada del Estado hace ya 20 años, he estado destinada en diferentes lugares de España, Barcelona, Valencia, La Coruña y Madrid. Nuestros puestos se distinguen entre los que llevamos pleitos y los que nos encargamos de funciones consultivas de asesoramiento. En esta última es donde yo he desarrollado el grueso de mi carrera profesional. He estado destinada en la delegación del gobierno en Madrid y en el Ministerio del Interior durante muchos años. Tuve una etapa en la que salí y estuve destinada en Radio Televisión Española como directora de la asesoría jurídica. Tras esta etapa volví a la abogacía del estado, a la función consultiva al Ministerio de Hacienda. Y de allí salte a mi posición actual.

Actualmente soy la coordinadora de la consejería de justicia en la representación permanente de España ante la unión europea. Trabajo en el Ministerio de Justicia en la dirección de cooperación jurídica internacional que se encarga de las relaciones exteriores del Ministerio. Mi trabajo consiste en representar a España en el consejo de la Unión Europea. Nos dedicamos a negociar los expedientes legislativos que se tramitan en el seno de la Unión Europea. Ayer precisamente tuvimos consejo de ministros de justicia de la Unión Europa en Luxemburgo y aprobamos varios reglamentos de la Unión para facilitar el acceso de la inversión transfronteriza de las pequeñas y medianas empresas en cesiones de créditos. Se negocia en los grupos de trabajo del consejo, después va al consejo de ministros y después nos queda negociar con el parlamento europeo. Finalmente, ese reglamento se publicará en el diario oficial de la Unión Europea y se aplicará a todos los ciudadanos de la Unión. Mi función es intentar que esa negociación de ese instrumento legislativo sea lo más beneficiosa para los intereses de España. Es super interesante, aunque no se vea afecta al día a día de los ciudadanos de la Unión.

2. ¿Te ha surgido algún problema por ocupar el puesto que desempeñas?

D1: No he tenido ningún tipo de barrera por ser mujer. En mi empresa los sueldos iban por categoría y no por persona. Siempre que he tenido una categoría, el hombre que estaba en la misma categoría que yo, cobraba lo mismo que yo. Y nunca me he sentido discriminada en promociones por ser mujer. Es verdad que los años de la maternidad, te hacen estar fuera de juego unos meses y no tienes la misma oportunidad de hacer las mismas cosas que una persona que está todo el año. Ahora al equiparar las bajas paternas con las maternas, esto no va a pasar. Ahora además vivimos en un momento en el que las organizaciones están valorando más a las mujeres para mejorar sus ratios de directivos. Y eso nos da ventaja.

Pero tampoco todo son rosas. Tener una red de *networking* en general viene muy bien, pero un *networking* entre mujeres viene fenomenal y nos ayuda mucho a todas. Es verdad que hay un sentimiento especial, más de ayuda entre nosotras, más de entendernos por lo que hemos pasado. Todas hemos tenidos nuestros más y nuestros menos y siempre tienes algún episodio que te hace pensar “si soy un tío esto no me hubiese pasado”. Escuchar las vivencias del resto enriquece un montón y aporta, bien porque has vivido experiencias similares o porque te sientes afortunada de no haberlo pasado.

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 59 of 70
---	--	--

D2: En el sector de las comunicaciones en ningún momento he notado discriminación entre mujeres y hombres. No puedo decirte que yo haya visto que hayan promocionado a un compañero hombre cuando podrían haber promocionado a una mujer. Otra cosa es a nivel salarial, ahí sí que tengo constancia de que, dentro del mismo rango de salarios, los chicos estaban en la parte más alta y las chicas en la parte más baja.

Desde que estoy en el sector del transporte, la presencia de la mujer en puestos de dirección es casi nula, a no ser que sean hijas de directivos que por relevo generacional asumen la responsabilidad. Son los únicos casos, que yo conozca, de directivas. Y te puedo decir también que, así como hasta ahora no había notado el “¡mujer tenías que ser!”, ¡tú que haces aquí!”, o “¡qué sabrás tú lo que es un camión!”, en este sector sí que lo he vivido. No te lo llegan a expresar verbalmente pero indirectamente te lo dicen, se percibe y se nota en el trato.

D3: Problemas no, pero dificultades sí. Las asumo también como parte del cargo. Evidentemente a mayor responsabilidad dificultades mayores. Las relacionales son las más complicadas de todas ya que me ha tocado trabajar para ganarme el respeto de algunas personas que no estaban de acuerdo con mi ascenso.

D4: He tenido muchas dificultades relacionadas con arrancar algo nuevo, problemas de cohesión de equipos, de sumar personas que no están habituadas a trabajar juntas, de la propia dificultad de la innovación, del contexto de crisis en el que vivimos y de haber sido impactados por una pandemia mundial que lo ha elevado todo a la máxima potencia.

D5: Relacionado con mi posición personal no he tenido ningún problema específico. Si que es verdad que como mi cambio de compañía coincidió con el inicio del confinamiento. Estuve en las oficinas de mi nueva compañía únicamente 10 días, nos confinaron y ya no he vuelto. La situación fue compleja principalmente por desconocida. Luego ha resultado no ser tan compleja, todos nos hemos adaptado, aunque esto no quiere decir que nos guste.

Nuestro trabajo se basa en lo que es la formación y la educación médica y la monitorización de ensayos clínicos y puesta en marcha y a veces no todo se puede hacer desde casa. Teníamos que llegar a cierto entendimiento con los hospitales y médicos. Hemos tenido que elaborar procedimientos, procesos y normas para poder trabajar de manera telemática y hacer lo mismo sobre todo por tema legal. La agencia española del medicamento ha estado preparando nueva normativa que permitiese la monitorización del tiempo de los ensayos en tiempo más corto y permitir autorizaciones digitales.

D6: No he tenido ningún problema relacionado con ser mujer. En la administración pública es bastante usual que las mujeres ocupemos puestos directivos. He tenido puestos directivos en donde me ha tocado trabajar con muchos hombres y algunos me doblaban la edad y no he tenido ningún problema, todo lo contrario. Siento que en la administración pública no se nota tanto como en la empresa privada. En el Ministerio del Interior fui jefe muy joven y puede que en esa época me sintiese discriminada no por ser mujer sino por ser muy joven. Mi experiencia ha sido que, si asumes un puesto de responsabilidad muy joven, hay gente que siente una cierta reticencia porque piensa que no estás suficientemente preparado.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 60 of 70
---	--	--

3. ¿Qué crees que impide la progresión de la mujer hacia los puestos de alta dirección?

D1: Lo que impide la progresión de la mujer para optar a puestos de alta dirección es la propia mujer. Las propias barreras que nosotras nos ponemos. Las reducciones de jornada que nos imponemos porque nos sentimos culpables por no cuidar a nuestros hijos. En general, sentimos más inseguridad, no nos sentimos preparadas, o nos sentimos culpables porque pensamos que vamos a trabajar más y vamos a descuidar más nuestra casa. En algunos sectores o empresas sí que es verdad que puede haber más machismo, pero mi experiencia personal, en mi sector, somos nosotras mismas la que nos ponemos las barreras.

D2: Aquí yo soy muy crítica con las propias mujeres. Las primeras que nos ponemos trabas somos nosotras. Nos encojemos, no aspiramos, no queremos. Es muy difícil ver a una mujer dar un paso adelante y decir “yo quiero ser directiva” o “yo quiero tener este puesto” o “yo quiero estar visible”. La inmensa mayoría no quiere. En algunos casos la carga familiar puede influir, pero no diría que es el principal motivo. Yo creo que influye mucho el entorno familiar, el tema cultural. Parece que las mujeres estamos esperando que venga alguien y nos reconozca nuestras aptitudes, que nos den un empujoncito y nos digan que valemos. Tenemos falta de confianza, de determinación y somos muy críticas con nosotras mismas, actitudes que no se ven en los hombres. A mí me ha tocado contratar a gente para construir equipos y te puedo asegurar que los chicos se venden muchísimo mejor que las chicas y luego compruebas cuando los incorporas a trabajar que en muchas ocasiones no tiene color lo que te aporta una chica con lo que te aporta un chico. El problema es que tontas no somos y nos damos cuenta y le echamos la culpa al mundo por algo de lo que las únicas responsables somos nosotras.

D3: Son muchas las barreras. De hecho, nuestra firma realiza cada año un estudio del posicionamiento de las mujeres en la alta dirección y cada año viene acompañado del análisis de las principales barreras que se encuentran las mujeres. Hay muchas, la que más se cita habitualmente es la falta de conciliación, falta de flexibilidad. Evidentemente para llegar a un puesto de alta dirección hombres y mujeres tienen que hacer un sacrificio. Las cosas no vienen regaladas, ni para nosotras ni para ellos. Las mujeres muchas veces asumimos además de nuestro role profesional otros roles personales muy vinculados a nuestra situación familiar que en muchas ocasiones nos imposibilitan para poder realizar ciertas actividades que para los hombres son muy normales y que les supone ningún tipo de cortapisas el hecho de tener familia.

Hay un efecto también de estereotipo, muchas veces somos las propias mujeres las que nos estereotipamos. A mí me sorprende todavía muchísimo que chicas muy jóvenes se sigan haciendo las mismas preguntas que yo me hacía hace 17 años cuando iba a ser madre. ¿Cómo es posible que a día de hoy con todo lo que ha cambiado la sociedad, con todos los planes de igualdad y todas las medidas que se están acometiendo en las empresas, haya jóvenes que todavía sigan viendo las mismas dificultades que veía yo? Por eso también creo que es un tema de educación, de comunicación y de que las mujeres nos sintamos realmente capaces. Tiene que ir unido a las ganas evidentemente, pero es esencial conseguir que la que quiera ascender cuente con todo el apoyo necesario para alcanzar la meta que se haya fijado.

D4: Esto da para horas porque hay muchísimos factores. En mi compañía actual las mujeres como unas afortunadas porque desde el comité de dirección y el consejo de administración hay una firme convicción de que la diversidad y la igualdad han de ser un signo de identidad de la compañía. Pero esto no ocurre así en todas las compañías, ni en todos los niveles de la sociedad, por temas culturales, situaciones sociales, económicas...

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 61 of 70
---	--	--

Tradicionalmente lo que nos ha impedido a las mujeres llegar a los puestos de alta dirección no es lo que nos lo está impidiendo ahora. Antiguamente, ni siquiera se planteaba que la mujer pudiera desarrollar una carrera profesional. Ahora sí y muchas de nosotras nos hemos formado y tenemos la base necesaria. Tenemos que tener la suerte de tener un entorno favorable que no todas las sociedades lo tienen. Por un lado, el contexto es un factor crítico, pero por otro lado opino que somos las propias mujeres las que no nos creemos suficientemente capaces para optar a puestos relevantes. A mí, por ejemplo, me tuvieron que pinchar para que me propusiera como candidata para este puesto. Siempre crees que se requiere muchísimo más de lo que tú puedes desarrollar. Esto se ve muy claramente cuando te toca hacer entrevistas para incorporar a alguien a tus equipos. Los chicos me venden cosas que yo ya veo que no son capaces de hacer en cambio las chicas tienen más dudas y se preocupan más por ejemplo por cómo integrarse en el equipo en tiempos de pandemia.

Por resumir, es una combinación del contexto social, corporativo, empresarial, profesional en el que te muevas y de las propias mujeres que tenemos que empoderarnos definitivamente. Aunque también es verdad que puedes estar muy empoderada y si el contexto no es favorable es imposible avanzar.

D5: Yo trabajo en un sector privilegiado en este sentido. La razón es muy sencilla, en este sector siempre ha habido una masa cuantitativa de mujeres. La mayor parte de las posiciones desde ha abajo han sido ocupadas por mujeres y naturalmente estas mujeres han progresado hacia puestos de dirección. Es uno de los sectores donde la mujer tiene mucha presencia y mucho peso. Muchas veces tenemos desigualdades en el sentido contrario. Nos encontramos comités ejecutivos formados mayoritariamente por mujeres. Yo he estado trabajando en compañías donde la CEO era mujer, la presidenta era una mujer, las directoras generales éramos mujeres...En la empresa en la que estoy trabajando actualmente, hay 2 varones en el comité ejecutivo y 5 mujeres. La directora general es mujer y la presidenta europea es también una mujer. Y esto se repite en todos los niveles. En mis propios equipos, por ejemplo, tengo que hacer discriminación positiva para poder tener más hombres.

No obstante, soy consciente de que esto es una isla dentro de un océano grande donde las cosas no son así. En otros sectores queda mucho por hacer, sectores donde las posiciones directivas tradicionalmente siempre han sido ocupadas por varones y esto se debe a que esto se alimenta de abajo arriba. Si las mujeres no hemos estado en las posiciones de abajo en estos sectores, entonces difícilmente las directivas pueden ser mujeres. Para eso necesitas mucho tiempo, para que puedan ocupar las posiciones de abajo, aprendan y lleguen a merecer por sus méritos estar allí. Te aseguro que las mujeres no queremos estar allí como resultado de una ecuación, sino porque nos lo merecemos.

Soy médico y te digo que yo pienso que esto es una cuestión cultural que está en la impronta genética. Nosotros ya nacemos con una serie de comportamientos aprendidos que están en tu gen y desaprenderlos cuesta muchísimo tiempo.

Transcurrirán muchos años hasta que no se hable de este tema. Da por bueno, más de la mitad del siglo XX trabajando las mujeres en este sentido, 75 años al menos desde que las mujeres pudieron votar a principio de siglo y dale al menos 75 años más. Hasta que no termine este siglo mínimo esto va a seguir siendo una realidad. Además, ten en cuenta que nosotras representamos un 15% de la población occidental privilegiada, pero el resto de la población mundial está todavía en una fase mucho más previa.

D6: En la administración pública no hay ese impedimento en el progreso. En general, considero que hay varios factores. Nosotras tenemos un nivel de exigencia que consideramos que a la hora de aplicar a un determinado puesto si no cumplimos todas las características no nos atrevemos a hacerlo. Ahí nos falta

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 62 of 70
---	--	--

un poco de arrojo y decisión. También a veces, hay reticencias también por parte de un sector masculino que está en un puesto alto de la jerarquía a facilitar el acceso a la mujer a la posición directiva. Y con relación a la conciliación, mi experiencia vital es exactamente la contraria. He sido yo la que ha tenido la carrera que ha sido siempre más exigente y la que he tenido siempre el apoyo de mi pareja para poder desarrollarla. Mi posición es completamente distinta a lo estándar. Ha sido mi marido el que se ha pedido una reducción de jornada, el que se ha venido conmigo a Bruselas dejando su trabajo en España. Pero se que mi caso no es el habitual porque él es que concilia, yo concilio poco.

4. ¿Cuáles son las ventajas de contar con equipos que muestren una mayor diversidad de género?

D1: Ventajas te las dan los equipos que tengan una diversidad en general, entendiendo la diversidad no solo de género sino incluyendo también raza, cultura, edad... porque las experiencias son distintas y las vivencias son distintas. Los equipos cuanta más diversidad tengan son más ricos, más complementarios.

D2: Cuanta más diversidad tengas en tu equipo, más puntos de vista tendrás y más criterios de evaluación. La diversidad es muy interesante porque te ayuda a enfocar mejor.

D3: Un equipo diverso aporta unos puntos de vista diversos y evita el pensamiento endogámico. Los equipos deberían estar formados por personas con *backgrounds* diferentes, no solo desde el punto de vista de género, estamos hablando de perspectivas muy amplias y muy diversas. En el mundo tan cambiante que vivimos hoy en día, donde además las decisiones se tienen que tomar con rapidez y celeridad, un equipo diverso te da unas perspectivas distintas y una capacidad para responder de una manera más acertada a las necesidades que la sociedad te están planteando en ese momento. Si tu solamente ves el mundo con una mentalidad tienes un sesgo importantísimo a la hora de tomar decisiones. De hecho, está medido en términos económicos el impacto que tiene la diversidad en las empresas.

D4: Todo son ventajas. Tener equipos diversos es absolutamente imprescindible en mi entorno que es la innovación. No hablamos solo diversidad de género, sino también diversidad de pensamiento, de formación, de capacitación, cultural. En nuestros equipos combinamos personas con perfiles muy diversos y si no sumáramos todo no podríamos hacer lo que hacemos o lo haríamos muy sesgadamente. Nuestros proyectos nacen y se desarrollan en clave global. Nosotros nos dedicamos a contenidos digitales, mucha de las producciones que hacemos y las distribuciones que hacemos en nuestras plataformas se consumen de forma global. El contexto de internet hace que cualquier persona pueda acceder a ese contenido. Por tanto, cuanto más criterio global y transversal tengas, más probabilidad de encaje tiene ese producto.

D5: El CEO de mi compañía, que es americano, para mi es toda una inspiración. Es un hombre muy volcado y preocupado en las personas. Ellos en Estados Unidos tienen muchos problemas de diversidad y de inclusión, mucho más que aquí y no solo en el tema mujeres sino también de racismo. Por este motivo, trabajamos mucho estos valores en esta compañía y muy a rajatabla. Es la cultura de la empresa, pero yo creo que la diversidad enriquece muchísimo el equipo y aportan una serie de valores nuevos en los equipos. Cuando mezclas personas de nacionalidades diferentes siempre aportan novedades porque

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 63 of 70
---	--	--

son fruto de unas circunstancias diferentes a las nuestras, y eso lo traen al equipo y para mí eso siempre es un plus. Creo mucho en esos equipos multirraciales y multiculturales.

D6: Las ventajas son todas. Trabajamos mejor como somos en la sociedad, diversos. Diferentes géneros, diferentes edades, diferentes culturas. Esto genera sinergias y aprendizajes de unos y de otros. Y si pensamos específicamente en incorporar a la mujer en equipos de hombres, creo que aporta un punto de frescor, un punto de vista diferente que lo hace enriquecedor. Solo le veo ventajas y muchas.

5. En tu opinión, ¿cómo es una cultura empresarial inclusiva? ¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el desarrollo profesional de un mayor número de mujeres?

D1: Una cultura empresarial inclusiva debe incluir en sus equipos cualquier tipo de diversidad. Las empresas deberían buscar el talento teniendo en cuenta exclusivamente el conocimiento, las aptitudes y las competencias de la persona, sin mirar nada más. El tema del curriculum ciego es espectacular porque vas a la persona. En el caso de las mujeres depende mucho del sector y del tipo de empresa. Para potenciar el acceso a la mujer, la importancia está en la base, en los colegios. En los colegios se deberían formar a los alumnos para que puedan llegar a ser lo que ellos quieran, independientemente de si son niños o niñas. En el colegio se debe hacer el cambio para que la mujer esté en cualquier ámbito profesional. La educación de las familias es también muy importante.

D2: Una cultura empresarial inclusiva es aquella que busca la incorporación de talento sin fijarse ni en género, ni en edad, ni en religión. Una cultura que tenga claras las necesidades que tiene que cubrir y busque a la persona que mejor se adapte. Ya en según qué puestos es importante buscar no solo a la persona que mejor se adapte al puesto, sino que mejor complementa al equipo existente.

En el caso concreto de la mujer, hoy por hoy, para favorecer su desarrollo laboral habría que apostar por más medidas de conciliación. No me parece justo porque el peso de la familia no debería recaer en la mujer, pero hoy por hoy es lo que tenemos en la mayoría de los casos. A nivel social hace falta una mayor concienciación y un mayor alineamiento. Por ejemplo, los horarios de los colegios no tienen correlación con los horarios laborales. Esto está dificultando la conciliación y hace que muchas mujeres si no tienen el apoyo familiar necesario se cojan reducción de jornada y renuncien a su futuro profesional.

D3: Una cultura inclusiva es una cultura que favorece un entorno en el que las personas estén seguras para poder ser ellas mismas. Una cultura que genere un espacio de seguridad para poder compartir ideas sin miedo a sentirse juzgado. El liderazgo al que vamos ahora es un liderazgo en el que el líder se rodea de personas con *backgrounds* muy distintos, con maneras de ver la vida diferente y géneros distintos. Estas personas nutren al líder para poder tomar las mejores decisiones.

Soy muy creyente de las medidas de *coaching*, *mentoring* y *sponsorización* en las empresas. Sobre todo, con el *coaching*, que es con gente muy joven, ves que tienen las mismas dudas que teníamos nosotras cuando empezábamos. Cuando las escucho pienso que si yo hubiera tenido una persona que me hubiera ayudado sin influirme y me hubiera conducido para que yo fuese llegando a mis propias respuestas, posiblemente todos esos miedos que yo he tenido a lo largo de mi carrera profesional las hubiera trabajado y superado de una manera diferente a lo que he hecho. El *coaching* y el *mentoring* son

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 64 of 70
---	--	--

herramientas con las que la persona no se siente sola, pero tiene una persona con un *seniority* que le puede guiar y escuchar para llegar a sus propias repuestas de forma libre.

D4: Una cultura inclusiva hoy por hoy tiene que venir impulsada y defendida desde la más alta dirección de la compañía, consejos de administración y comités de dirección. Si no es algo que se traslada como un valor cultural de la compañía es muy difícil que funcione.

Cada vez hay mayor conciencia de la situación y esto deriva en medidas concretas. Si damos por supuesto que la alta dirección lo ha definido como una componente estratégica de la cultura empresarial, la responsabilidad pasa a los mandos intermedios y estos tienen que ser capaces de trasladarlo. Es una labor suma de toda la organización. Y medidas concretas hay muchísimas, nosotros tenemos un departamento pequeño de diversidad que es el responsable de garantizar el cumplimiento de las leyes mínimas y de tomar esas medidas más operativas como velar por la equidad en comités y equipos. En el contexto tan tecnológico en el que me muevo yo es muy difícil encontrar igualdad en los procesos de selección porque la formación STEM es todavía muy deficitaria en mujeres.

No se trata de contratar mujeres que no estén cualificadas, pero es que los curriculums que llegan de mujeres sí que están cualificadas. El motivo es porque las mujeres por nuestro propio sesgo tendemos a no optar a esos puestos y a las pocas que llegan hay que tratar de ayudarles dándoles oportunidades.

D5: Si queremos ser una compañía inclusiva de verdad hay que decirlo. No es lo ideal porque a todos nos gustaría que este comportamiento se diera de manera natural pero como estamos en fases tempranas todavía se necesita poner en mayúsculas la inclusión y la igualdad de género. Hay que estar continuamente recordándolo. Necesitamos dedicarle tiempo.

Mi CEO en esto es genial. En estas compañías multinacionales todo el mundo tiene “visión y misión” pero él predica con el ejemplo. Se dedica en cuerpo y alma a fomentar esta cultura en su empresa. Nosotros, por ejemplo, tenemos en nuestros objetivos anuales uno de inclusión, igualdad y diversidad. Eso implica que cada miembro de la empresa tiene que proponer algo para mejorar en este sentido. Es la mejor manera de tenerlo presente. Además, a nuestra empresa nos viene todos los meses una persona diferente para hablarnos de este tema. Tenemos recuentos para asegurar igualdad en los comités, revisiones salariales para asegurarnos que todo el mundo tiene el mismo salario sin diferencias ni de sexo, ni de cultura.

D6: La administración en general es inclusiva. No hay una diferenciación en el acceso. Ahora suelen aprobar las oposiciones igual número de mujeres y de hombres, acorde con el porcentaje de lo que se suele presentar. En general, no he tenido dificultades de acceso a los puestos directivos, puedo asegurar que solo se valora la experiencia, idiomas y donde has desarrollado tu *expertise*.

En general veo que la conciliación es el punto más importante que puede facilitar el acceso a las mujeres a puestos directivos. No hay que olvidar que la conciliación nos compete a todos. Se que es una idea muy manida pero así es como debería de ser sentida. Y lo mejor es empezar desde la educación, cuando los niños son pequeños para que interioricen desde edades tempranas que las profesiones, los deportes y las tareas de la casa no son de hombre o de mujer.

Por otro lado, otras medidas como los *coaching* y los *mentoring* veo que funcionan muy bien. Las redes de mujeres funcionan bien, pero sería bueno que los hombres también se integrasen en ellas. Sería bueno traer a estas redes el talento masculino para que ellos se convengan, exporten y permeen en toda la cultura empresarial.

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 65 of 70
---	--	--

6. El mayor riesgo está ahora en la brecha digital debido al escaso número de mujeres que estudian carreras STEM. ¿Cómo puede repercutir esto en el futuro?

D1: Para mí el tema de las STEM está muy vinculado a lo que comentábamos antes, a la educación en los colegios. Necesitamos tener buenos profesores en ciencias. ¿Qué pasa con el colegio? Yo lo veo en mis hijas pequeñas. Ellas tienen un profesor que les dan de todo y las matemáticas fallan porque sus profesores no son muy buenos en matemáticas porque no son de matemáticas. Entonces si no tienes una buena base con profesores especializados en temas de ciencias, no le vas a coger el gusto a las ciencias. En el sistema educativo hay que empezar a fomentar el cariño por las STEM y que se sepa transmitir para qué sirven esas carreras. Tener referentes que te digan “yo he estudiado ingeniería y me dedico a esto” es esencial.

D2: Es un paso atrás, un retroceso que me da mucha pena. Es un hándicap de cara al desarrollo. Pero habría que ver el motivo por el cual las mujeres se están desvinculando de las carreras STEM. Es un fenómeno para estudiarlo porque no se decirte una causa concreta de por qué está pasando esto. Posiblemente un desconocimiento del futuro que puedes desarrollar estudiando este tipo de carreras y la falta de referentes puede influir. Si damos a conocer a este tipo de mujeres será más fácil que inspiremos a más.

D3: Esto hay que empezarlo desde el colegio. Es un tema que si no se trabaja durante la preadolescencia y la adolescencia no hay manera de trabajarlo. Evidentemente tiene una repercusión muy importante. Nosotras actualmente estamos en el mapa, estamos en el mercado laboral y hemos conseguido unas cifras de presencia de mujeres en la alta dirección y además en puestos operativos. Si perdemos el foco del mundo STEM, ¿qué es lo que va a pasar? Vamos inevitablemente hacia un mundo digital en el que la innovación juega un papel relevante, si nosotras no trabajamos para adaptarnos a ese mundo STEM se volverá a generar una brecha, una brecha digital en este caso. Las mujeres se quedarán fuera del mercado en la medida que no estén dentro de este proceso de adaptación. Es muy importante que las jóvenes quieran estudiar carreras de matemáticas, físicas, ingenierías, porque son las carreras que las van a posicionar en el desarrollo de esos algoritmos y ayudarles a estar en puestos decisivos en el futuro. Lo más grave es que está demostrado que hay niñas que tienen una gran vocación STEM y que a los 15 años renuncian a ello, a veces de una manera inconsciente y es precisamente por el estereotipo social que existe y eso hay que trabajarlo mucho en los colegios.

D4: Esto es una realidad. Yo estoy convencida de que va a existir la brecha digital. Aunque todavía no seamos demasiado conscientes, vamos a vivir una nueva revolución industrial y los próximos 5 años van a marcar un antes y un después en la forma en la que nos relacionamos entre nosotros, en la forma en la que consumimos cualquier tipo de producto por cotidiano que sea, en la forma en que vamos a movernos, vamos a comprar... Todo va a cambiar y estamos ya viviendo una auténtica revolución tecnológica. Muchísimas profesiones se van a tecnificar, probablemente muchas de las profesiones que existen hoy en día van a quedar obsoletas porque las van a acabar desarrollando algoritmos y máquinas que van a hacer gran parte del trabajo mecánico más eficientemente. Todo esto nos obliga a las personas a ir transformándonos en este nuevo mundo profesional que viene. Un volumen importante de la sociedad

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 66 of 70
---	--	--

va a tener que dedicarse a profesiones que tienen mucho que ver con el desarrollo de estas nuevas tecnologías y está muy vinculado con el mundo STEM.

El problema de los STEM es un problema de muchos años. Yo soy ingeniera de telecomunicaciones y cuando empecé la carrera, las mujeres éramos un porcentaje ínfimo respecto del total de la clase. Lo más grave es que 30 años después esos porcentajes son iguales o inferiores. En todo este tiempo no lo hemos sabido corregir. Si no se actúa ahora contundentemente y además muy rápidamente vamos a vivir una situación de crisis para las mujeres en los próximos años.

Nuestro problema no es que las mujeres que tenemos ahora mismo no sean capaces de desarrollar y evolucionar esas profesiones o que las mujeres que empiezan la carrera se puedan quedar por el camino. En general, las mujeres somos muy disciplinadas y casi todas terminan la carrera. El problema es que los curriculums que nos llegan a las empresas son de las mujeres que salen, pero las que salen son las que entran y entran pocas. Si queremos actuar no vale de nada hacerlo en la universidad. El problema empieza mucho antes porque trasladamos inconscientemente a los niños los sesgos con los que nosotros nos hemos educado. Lo que tenemos que hacer es deshacernos de esos sesgos y trasladar los valores a la educación básica.

D5: Repercutirá seguro. Estamos otra vez en una situación de este tipo. Vas a las carreras de ingeniería, matemáticas, físicas, etc y la ratio se mantiene 25-75. Veo muchas campañas para promocionar las carreras STEM a mujeres, pero ¿cómo fomentas que a una persona le interesen determinadas carreras y no otras? Esto viene de más atrás, de cuando estas en el colegio, ¿en qué momento alguien te empuja hacia un lado y no hacia el otro? Antes esto pasaba, que en el colegio asignaban a los chicos ciertas tareas diferentes que a las chicas. Pero quiero pensar, que esto no pasa ahora de forma consciente, pero sí que hay pequeñas discriminaciones que poco a poco nos van separando.

Insisto que se nace ya con estas culturas interiorizadas, y desaprenderlo cuesta mucho. Es esperar otra vez a que pasen 7, 8 generaciones hasta que eso se desaprenda, a base de un trabajo duro y que tendría que venir de toda la población mundial. Y recuerda que como decíamos antes, de momento esto solo viene de una pequeña parte, de la sociedad occidental.

D6: Esto no lo veo que sea ahora, ha existido siempre, aunque sí que es verdad que puede que en los últimos años se ha intensificado. Se están viendo muchas iniciativas para disminuir la brecha y esto es interesante. Hay que empezar desde los colegios, explicando en que consisten las profesiones más tecnológicas, aportando referentes, mujeres científicas.

7. ¿Qué motivación sigues teniendo cada día y que motivación transmites a tu equipo?

D1: Esta pregunta es muy buena porque el tema de la motivación es muy importante en el trabajo. Yo la motivación que tengo en el día a día, es seguir aprendiendo y contribuyendo. En mi caso, es pensar también qué puedo aportar a mis equipos, a mis clientes. Al final, yo trabajo en consultoría y a mi lo que me compran son proyectos para mejorar su tecnología y sus procesos. Mi motivación es por tanto siempre el ver cómo puedo aportarle al cliente soluciones, como puedo aportar al equipo para que se desarrolle en su carrera, que aprenda, qué innovaciones hay nuevas en el mercado. Tengo mucha curiosidad por saber qué hacen otros y por intentar hacer las cosas bien. A mí, mi trabajo me gusta mucho y es importante ir motivada porque si no el trabajo se hace muy cuesta arriba.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLL Y RRHH Página 67 of 70
---	--	--

D2: ¡Yo soy una motivada permanente! Parezco Víctor Kupperts. A mí me motiva retarme, intentar sacar cada día lo mejor de mí. Me gusta mucho ser facilitadora y ayudar a la gente a hacer su vida mejor. Que cuando alguien venga a estar conmigo se vaya mejor de lo que ha venido. Siempre que puedo, claro. Cuando tengo que decir algo que no es agradable trato de hacerlo de la mejor forma posible pero no me lo callo. Me gusta transmitir la cultura del esfuerzo y la cultura de la excelencia.

D3: Yo soy una persona muy motivada. Llego todas las mañanas al despacho super contenta. Cada mañana no me cuesta levantarme ni venir al despacho. Mi trabajo me gusta. Tengo mis trucos por las mañanas para animarme, el principal es maquillarme. Vengo contenta porque valoro lo que hago, valoro el trabajo que tengo, me gusta mucho y me siento muy afortunada pese a las dificultades que tenemos a veces para hacer el trabajo. Pero creo que, pese a estas dificultades, la actitud ante la vida es lo que hace la diferencia. Las aptitudes se nos presuponen a todos, pero es la actitud la que marcan la diferencia y una actitud positiva ayuda a llegar muy lejos.

D4: La motivación es una derivada directa de como vives tu profesión. La motivación es inherente a la pasión que tu tengas por tu profesión y eso es lo que marca la diferencia. También es cierto que muchas veces tienes que ayudar y motivar a tu equipo para que no decaiga el ánimo, ayudarles a saber vivir con la frustración de que las cosas no salen siempre como tú quieres o cuando tú quieres.

D5: Esta la tengo muy clara. Lo que a mí me motiva es todo lo que yo puedo hacer desde aquí por un paciente. Suena a tópico, pero no es un tópico. Lo que más me motiva es cuando yo puedo poner en manos de un paciente un medicamento nuevo que están dando muy buenos resultados y puedo decirle a su médico “ya puedes tratar al paciente, aunque no esté comercializado”. El hecho de que un grupo de pacientes se puedan beneficiar lo antes posible de un nuevo descubrimiento, de una innovación es altamente gratificante. Esto entra dentro de los programas que llamamos de uso compasivo y de acceso precoz que nos permiten ofrecerlo mucho antes de que llegue al mercado, antes de que sea comercial.

Nosotros nos tenemos que asegurar de que los médicos que ejercen y prescriben tengan toda la información y herramienta necesarias para que puedan tomar la mejor decisión terapéutica para su paciente. Y eso resumiendo es lo que me motiva y lo que contagio a mi equipo.

D6: En mi trabajo a mí me motiva buscar siempre la excelencia, aunque suene un poco cursi, y defender los intereses de mi país. El servicio público ha sido determinante tanto en la elección de mi profesión como ahora en mi carrera. Representar a los intereses de España en las instituciones europeas tengo que decir que me llena de orgullo. Yo mantengo la ilusión y disfruto cada día, intento aplicar esta motivación en cada punto de cada negociación. A mi equipo intento transmitirles lo mismo para que igualmente mantengan la ilusión y disfruten con su trabajo.

8. ¿Cómo ha afectado la pandemia a las medidas de igualdad de género en las empresas españolas?

D1: Esta pregunta es muy difícil. Al menos la percepción que tengo es que antes de la pandemia se estaba mirando mucho el tema de la conciliación porque yo creo que el tema fundamental para nosotras es el conciliar. La pandemia con el teletrabajo ha favorecido esa parte de conciliación por poder estar en tu casa trabajando. Pero, por otro lado, nos ha caído más carga de trabajo, a nivel de casa. Depende mucho de qué compañero de vida tengas, y es una parte muy importante sobre todo en estos puestos

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRL Y RRHH Página 68 of 70
---	--	---

porque necesitas tener apoyo en tu carrera. En mi caso, mi marido tiene también un puesto directivo y valora que yo lo tenga también. Esa parte de sentirte acompañado por tu pareja y que valore tu trabajo para que luego eso se repercuta en repartir la carga es fundamental.

D2: Aquí no tengo mucha visión. Pero creo que en el medio plazo las más perjudicadas han sido las mujeres por el tema de que son las que más contratos a tiempo parcial y reducciones tienen. Además, si los niños están en casa son las primeras que dejan su trabajo y en ese sentido hemos dado un paso atrás.

D3: La pandemia ha ayudado a demostrar que se puede conciliar y trabajar de manera flexible con equipos en remoto. Para ello es importante tener un equipo bien cohesionado, con los objetivos bien definidos y muy motivado.

D4: Hay muchos estudios al respecto y ha afectado infringiendo un retroceso en las cifras que se habían alcanzado en cuanto a diversidad. Y hemos retrocedido porque el contexto social ha cambiado porque era más importante sobrevivir desde el punto de vista humano y empresarial. Las situaciones más graves se dieron durante el confinamiento ya que ahí es donde mezclamos todo, familia, hogar y profesión y nos hemos sentido sobrepasados por no poder llegar a todo.

Yo veo este tema como una ley de la física. Si queremos impulsar la diversidad y la igualdad de género tenemos que actuar sobre el sistema. La inercia y el sesgo que tenemos nos lleva en otra dirección y si queremos cambiar la dirección hay que actuar sobre el sistema con una fuerza contraria. Durante el año pasado, las fuerzas estaban en otra dirección, en cuanto hemos dejado de actuar, el sistema tiende a la inercia y a seguir haciendo lo que se ha hecho toda la vida. Hay que actuar y actuar. No obstante, hay que decir que en los últimos meses se está viendo una recuperación.

D5: Esta es una pregunta muy difícil. Como no teníamos solucionado el problema de la igualdad a nivel doméstico, el hecho de habernos recluso en casa ha puesto sobre la mesa esa desigualdad doméstica. ¿Quién no se ha visto en ese momento de decir, “tengo que hacer la comida”, “tengo que hacer la colada” pero tengo 7 reuniones? ¿en qué momento paro? En mi caso, esto ha sido toda una experiencia que ha venido muy bien a la familia. En los meses de confinamiento, mi familia ha descubierto lo que cuesta llevar una casa y en ese sentido, en mi caso y a nivel personal ha sido positivo.

A nivel más profesional, la falta de oportunidades, que se ha acrecentado, ha impactado igualmente a hombres y a mujeres. No creo que esto haya acrecentado la brecha, sino que nos ha afectado a todos por igual.

D6: Esta pregunta no me siento capacitada para responderte.

9. ¿Cuál es el impacto del teletrabajo en las políticas de igualdad? ¿Puede ser un arma de doble filo para la mujer?

D1: Para mí, el teletrabajo ha venido muy bien porque ha demostrado a las empresas que estando en casa puedes trabajar. Esto facilita la conciliación para que cuando estemos en modelos mixtos o de vuelta en la oficina si tú quieres teletrabajar por la tarde, por ejemplo, nadie te cuestione. Y que tú mismo intentes organizarte mejor y poder ir recoger a tus hijos al colegio, aunque luego te conectes más tarde.

	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 69 of 70
---	--	--

La base ideal es que se te mida por objetivos, te dejen flexibilidad, puedas teletrabajar o no y tú te organices y cumplas resultados. Esto te permite conciliar más porque puedes ir compensado.

D2: El tema del teletrabajo es bueno porque al final que una mujer pueda teletrabajar le facilita el poder tener a un niño en casa mientras está trabajando. Puede ser un arma de doble filo porque las jornadas se alargan y se hacen interminables, pero esto último es verdad que es aplicable a todos en general, hombres y mujeres. Cuando estamos en casa somos menos disciplinados, metemos cosas por el medio que te hacen perder la concentración y por eso acabamos dedicando muchas más horas.

D3: Aquí hay dos posturas. Por un lado, es una oportunidad de oro para demostrar que se puede conciliar y trabajar de manera flexible con equipos en remoto. Pero también creo que es una herramienta de doble filo. Veo que el teletrabajo se nos puede venir en contra a las mujeres si los hombres no lo aplican. Si nosotras nos quedamos teletrabajando y ellos van a la oficina, la brecha de género va a continuar. El hecho de venir al despacho físicamente favorece ciertas conversaciones y situaciones que surgen de forma natural, que te pueden favorecer mucho en el desarrollo de tu carrera profesional. No porque te dediques a hacer la pelota sino porque eres más visible y la visibilidad es super importante.

D4: El teletrabajo puede tener muchas ventajas porque nos da la oportunidad de disponer de nuestro tiempo con igualdad y organizar el hogar, la familia y tu profesión de una forma distinta. Pero el riesgo de que esto se nos vuelva en contra existe. El teletrabajo en mi opinión va a ser un modelo híbrido

D5: Honestamente, no creo que haya discriminaciones relacionadas con la implantación del teletrabajo. Existen las que nosotras nos hemos impuesto porque todavía no nos hemos liberado de esa mochila que traemos de muchas generaciones atrás. Esta mochila implica que muchas mujeres decidan teletrabajar para no sentirse culpables por desatender la casa o los hijos. Y en la mayoría de los casos va a ser una decisión personal, nadie les va a obligar, pero lo llevamos dentro y hay que desaprenderlo y pelearlo mucho para desaprenderlo.

D6: El teletrabajo ha sido en general positivo. Se ha implantado de una manera muy rápida y nos hemos adaptado bastante bien. Considero que se puede convertir en un arma de doble filo si no conseguimos separar trabajo de vida familiar y tener un horario estricto. El aspecto social es muy importante y hay que evitar que solo teletrabajen las mujeres porque eso les restará visibilidad y por tanto acceso a ciertas conversaciones y factores sociales que ayudan a avanzar. La parte social del trabajo es fundamental y ahí la mujer tiene que darse más visibilidad porque es la que sale corriendo y no se toma la cerveza al acabar de trabajar y ahí es donde está la promoción, es la que no va a comer para aprovechar mejor el tiempo y ahí a lo mejor está la promoción.

10. ¿La igualdad es un asunto de mujeres?

D1: La igualdad es un asunto de todos. De las mujeres porque tenemos que luchar por la igualdad y fomentar la igualdad, pero es algo que en general tenemos que tener totalmente interiorizado a todos los niveles, de derechos y de obligaciones. Y no solo en el trabajo, si no en la vida en general.

 UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	Título/Title: LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN WOMEN IN TOP MANAGEMENT	TFG GRADO EN RRLY Y RRHH Página 70 of 70
---	--	--

D2: La igualdad es un asunto de todos, pero las mujeres tenemos un papel protagonista y nos toca liderar y traccionar.

D3: Para nada. Es un asunto de la sociedad, es un asunto de todos. El feminismo yo lo concibo como igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, igualdad para poder elegir. Yo creo que son muchos los hombres que suscriben esto y creo que es muy importante que las mujeres los incorporemos a los hombres en este proceso. Si lo tratamos como algo que va en contra de ellos, no te los vas a ganar nunca. Para sumarlos a la causa tienes que incorporarlos en el dialogo, tienes que entenderles y escuchar su punto de vista. Es verdad que también hay mucho debate con el tema de las cuotas. Las cuotas han demostrado en muchos países ser muy positivas porque han generado un efecto imitación en las pequeñas compañías y eso es una buena praxis. Pero es básico que se aplique la cuota de una forma muy objetiva y siempre eligiendo a la persona que sea el mejor candidato para el puesto.

D4: La igualdad empieza porque hombres y mujeres pensemos que es conveniente. De otra forma es remar contracorriente y por mucha convicción que nosotras tengamos será muy difícil. Esto es un esfuerzo conjunto. En mi caso, estoy segura de que si hubiese tenido otro tipo de pareja no hubiese podido llegar donde estoy ahora. Es fundamental ese entendimiento conjunto y mutuo. Los dos tenemos motivación profesional y los dos queremos desarrollarnos y nos tenemos que ayudar mutuamente. Si existe un déficit de apoyo pesa mucho. Es un trabajo de equipo totalmente.

D5: No, claramente no. Es verdad que nosotras tenemos que tener mucho cuidado en cómo lo planteamos, como lo abordamos, como lo manifestamos porque lleva a muchos malentendidos. Y puede que muchas de nosotras tampoco lo entendamos bien. Es una cuestión del ser humano. Muchas veces somos nosotras mismas las que nos discriminamos y es porque lo llevamos dentro. Es necesario mucho trabajo y mucho esfuerzo para cambiar eso. ¡Ese brazo de más que tenemos en el cromosoma X pesa mucho!

D6: No, definitivamente no. Es de todos. Yo creo que ya está calando el mensaje. Los niños pequeños ya dan por asumidos algunos valores que a nosotros nos ha costado mucho desarrollar. Les parece muy muy lejano cuando les explicas que la mujer hasta el año 75 no podía tener un pasaporte o una cuenta bancario, pero en realidad no ha pasado tanto tiempo. Yo creo que hemos avanzado mucho. Para las nuevas generaciones van a ser impensables comportamientos que nosotras ahora asumimos como normales. Vamos por el buen camino, aunque lentos por el buen camino