

McKinsey&Company

Women Matter 2017

A way forward for Spain



Sobre McKinsey & Company

McKinsey & Company es una firma de consultoría de alta dirección que presta servicio a nivel mundial a empresas líderes, gobiernos, organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro. Gracias a nuestros consultores, presentes en 63 países, McKinsey asesora a las empresas e instituciones en cuestiones relacionadas con estrategia, operaciones, organización y tecnología. Ayudamos a nuestros clientes a introducir mejoras para optimizar su rendimiento de forma duradera y alcanzar sus objetivos más importantes. Durante más de ocho décadas, nuestro principal objetivo ha sido convertirnos en el asesor externo de mayor confianza de una organización.

Índice

Introducción.	5
Resumen ejecutivo.	6
1. En España, las mujeres solo representan el 19 por ciento de los consejos de administración y el 11 por ciento de los comités ejecutivos, aunque está demostrado que las empresas con un mayor número de mujeres en puestos de liderazgo obtienen un mayor rendimiento.	10
Existe un argumento sólido para atraer mujeres, desarrollar su potencial y fomentar su participación en puestos de dirección.	11
Las mujeres tienen una baja representación en todos los niveles de dirección en España, especialmente en los más altos.	13
Los obstáculos corporativos, las dinámicas culturales, el estilo de vida y la actitud personal son los principales factores que frenan la incorporación de las mujeres españolas a los puestos de liderazgo.	16
2. Los países más avanzados en la promoción y desarrollo de mujeres en la alta dirección aportan importantes lecciones.	20
No existe una receta clara para alcanzar el éxito.	21
Existen enfoques eficaces en términos de prácticas empresariales, movimientos de colaboración entre compañías y apoyo del gobierno.	22
3. Las empresas españolas han comenzado a tomar medidas, pero hay margen de mejora en la implementación y consecución de resultados.	26
Si bien las empresas españolas cuentan con numerosas iniciativas, es necesario mejorar la implementación.	28
Aunque más del 60 por ciento de las empresas en España están invirtiendo en diversidad, solo unas pocas han obtenido resultados significativos.	30
Además de las iniciativas corporativas, los movimientos de colaboración entre empresas y las medidas gubernamentales también contribuyen a la mejora.	32
4. Para acelerar el cambio en España, es imprescindible que todas las partes implicadas se comprometan. Proponemos cuatro prioridades para seguir avanzando.	34
i. Asegurar el compromiso directivo al máximo nivel, con visibilidad y recurrencia en el tiempo.	35
ii. Actuar en las principales “fugas de la tubería” según cada sector y empresa, haciendo hincapié en los mandos intermedios.	36
iii. Mejorar el estilo de vida tanto de hombres como de mujeres para la sostenibilidad de las carreras profesionales directivas.	37
iv. Promover movimientos de colaboración entre empresas (<i>advocacy</i>), para avanzar conjuntamente en elevar la aspiración, mejorar las prácticas corporativas y hacer transparente su seguimiento.	38
Conclusiones finales: cómo crear el compromiso con el cambio.	40
Autores y agradecimientos.	41
Bibliografía.	43

Introducción

Desde el año 2007, en McKinsey & Company hemos estado investigando la importancia y el impacto en las organizaciones de contar con mujeres en posiciones de liderazgo y hemos explorado distintas formas de incrementar la representación de las mujeres en todos los niveles.

Hemos abordado estas cuestiones en una serie de informes llamados *Women Matter*, y no solo lo hemos hecho a nivel mundial, sino que también hemos tratado de manera específica los distintos contextos regionales, entre los que se incluyen Europa, América del Norte, América Latina, Asia y los países del Golfo. Creemos que analizar los retos específicos para cada región puede contribuir a descubrir qué estrategias funcionan para lograr la diversidad de género en puestos de liderazgo en cada situación.

En este informe, nos centramos en el caso de España. ***Women Matter: A way forward for Spain*** presenta la situación de la diversidad de género en puestos de liderazgo en nuestro país. Señalamos los aspectos que obstaculizan el cambio, identificamos las mejores prácticas que pueden ayudar a superarlos y realizamos sugerencias para involucrar a todas las partes interesadas. Estamos agradecidos a las 47 empresas y casi 2.000 empleados que participaron en su elaboración.

Nuestro objetivo en este informe es proporcionar una base objetiva que ayude a las empresas a comprender los beneficios de la diversidad de género en puestos de liderazgo, a desarrollar planes de diversidad con implantación e impacto real, y a seguir impulsando la transparencia de la situación y del avance en sendas esferas pública y privada.

Resumen ejecutivo

1. En España, las mujeres solo representan el 19 por ciento de los consejos de administración y el 11 por ciento de los comités ejecutivos, aunque está demostrado que las empresas con un número mayor de mujeres en puestos de liderazgo obtienen un mejor rendimiento.

- Existe un argumento sólido para atraer a las mujeres, desarrollar su potencial y fomentar su participación. Las mujeres españolas **predominan en las canteras de talento y representan el 58 por ciento del total** de los licenciados. De no haberse producido una entrada de mujeres en el mundo laboral como la efectuada en la década de 1990, **el PIB español del año 2015 habría sido un 18 por ciento menor**. Las consumidoras juegan un papel decisivo en la toma de decisiones clave: **participan en el 96 por ciento de las compras de bienes duraderos** y toman tres veces más decisiones que los hombres sobre qué comprar. Por último, existe una **correlación positiva entre la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo y el desempeño financiero y organizativo de las empresas**, demostrada en múltiples estudios.
- En España, las mujeres tienen una baja representación en todos los niveles y la diferencia es aún mayor en los puestos más altos. El progreso reciente ha sido muy rápido desde un punto de partida muy bajo, lo que ha permitido **que las mujeres representen el 19 por ciento de los consejos de administración, y solo el 11 por ciento de los comités ejecutivos, siendo este último el más relevante** por correlación histórica ($R^2=78$) para el progreso en general de la mujer directiva. Aun manteniendo el ritmo de progreso reciente, se **tardaría de 10 a 20 años¹ en alcanzar los niveles de representación actual de los países europeos** más avanzados. Los desafíos se presentan desde el principio ya que solo un 37 por ciento de las incorporaciones en las empresas del estudio (en su mayoría del Ibex 35) son mujeres, frente al 58 por ciento de los universitarios. Asimismo, **las mujeres suelen ascender a puestos de responsabilidad en áreas de apoyo y no tanto a las de gestión de cuenta de resultados**, lo que dificulta el camino hacia los puestos de alta dirección (p. ej., 94 por ciento de los consejeros delegados de las empresas que cotizan en el Ibex 35 provienen de puestos de gestión de cuenta de resultados). Por todo ello, **las mujeres que forman parte del equipo directivo en España tienen cuatro veces menos posibilidades de convertirse en consejero delegado que los hombres**.
- La falta de compromiso visible y recurrente en el tiempo por parte de la dirección y la escasez de mentores y modelos para las mujeres constituyen grandes **obstáculos corporativos para el ascenso femenino**. Únicamente el 26 por ciento de los consejeros delegados considera la diversidad dentro de sus diez prioridades estratégicas; solo el 17 por ciento de las mujeres entrevistadas declaró que tenía un modelo a seguir, y solo el 14 por ciento contaba con un mentor. Los procesos de RR.HH. son cada vez más conscientes de la necesidad de diversidad pero todavía no están totalmente adecuados. Más allá de las barreras corporativas, **los aspectos culturales y de estilo de vida en España tienen todavía un gran peso frente a otros países**. Por ejemplo, las mujeres en España se hacen cargo de la mayor parte de las tareas del hogar, mientras que el 75 por ciento de los ejecutivos admite que las empresas españolas esperan una disponibilidad casi absoluta de sus

trabajadores. Esta combinación frena también el avance de las mujeres. Por otra parte, **la actitud personal de las mujeres** no parece ser a priori un gran obstáculo en España, comparado con otros países europeos donde se ha realizado el análisis. Los resultados de las entrevistas muestran que tanto mujeres como hombres desean alcanzar posiciones de liderazgo (el 70 y 80 por ciento respectivamente) aunque creemos que aspectos como la confianza y la resiliencia para que llegue a ser posible deben ser reforzadas por las empresas y por las propias mujeres.

2. Los países más avanzados en la promoción y desarrollo de mujeres aportan importantes lecciones.

- **No existe una receta clara para alcanzar el éxito.** En Estados Unidos y Reino Unido, por ejemplo, se han realizado importantes avances en la iniciativa privada por parte de las empresas; por otro lado los gobiernos sueco y noruego han puesto en marcha medidas significativas en el marco legal e incentivos. El denominador común de los países más avanzados en diversidad es que **cumplen los niveles mínimos en las tres principales áreas de intervención** (prácticas empresariales, iniciativas de colaboración entre empresas o *advocacy*, y apoyo del gobierno) y realizan con **gran eficacia al menos una de las tres**.
- **Las prácticas empresariales pueden marcar la diferencia.** Los mejores resultados proceden de empresas con compromiso amplio de la alta dirección. Estas empresas cuentan con planes específicos de diversidad de género, realizan programas de desarrollo de competencias, otorgan mayor flexibilidad laboral, y realizan un seguimiento riguroso del progreso y de los resultados al más alto nivel.
- **Los movimientos de colaboración entre empresas (*advocacy*) ayudan a crear conciencia y a adoptar medidas de forma más amplia.** Por iniciativas de colaboración nos referimos a aquellos esfuerzos en los que un grupo de empresas líderes trabajan juntas para elevar el nivel de ambición, compartir prácticas empresariales (p. ej., reforzar el *mentoring* de las mujeres entre empresas), y hacer transparente y recurrente el avance de los progresos, pudiendo incluso crear grupos o rankings nacionales.
- **El apoyo del gobierno por medio de incentivos, políticas y leyes laborales** ha resultado efectivo en algunos países del norte de Europa. Las mejores prácticas incluyen gasto público (p. ej., prestaciones familiares, cuidados infantiles e incentivos fiscales) y medidas específicas para mejorar la representación de las mujeres, como por ejemplo las cuotas en los consejos de administración.

3. Las empresas españolas han comenzado a tomar medidas, pero hay margen de mejora.

- En nuestra experiencia hay 41 iniciativas que las empresas suelen aplicar para la diversidad de género agrupadas en torno a tres temáticas: **conseguir el compromiso de la dirección, desarrollar programas de desarrollo de competencias, e implementar elementos facilitadores de diversidad** (políticas y procesos de RR. HH. adecuados, indicadores de diversidad de género e infraestructuras). En España, el 75 por ciento de las empresas del estudio cuenta

con más de 20 iniciativas en sus planes de diversidad, lo que se aproxima a los niveles de los países europeos. **La implementación, sin embargo, continúa siendo un gran reto.** Únicamente entre el 15 y el 25 por ciento de las empresas ha implementado de manera satisfactoria las iniciativas, y **solo el 17 por ciento de las empresas del estudio comunica haber obtenido resultados significativos. Este grupo se caracteriza por un fuerte compromiso de la alta dirección y el seguimiento del avance continuado.** No es sorprendente, por lo tanto, que la probabilidad de una implementación satisfactoria de las iniciativas de estas empresas sea tres veces superior a la de otras empresas con menor compromiso.

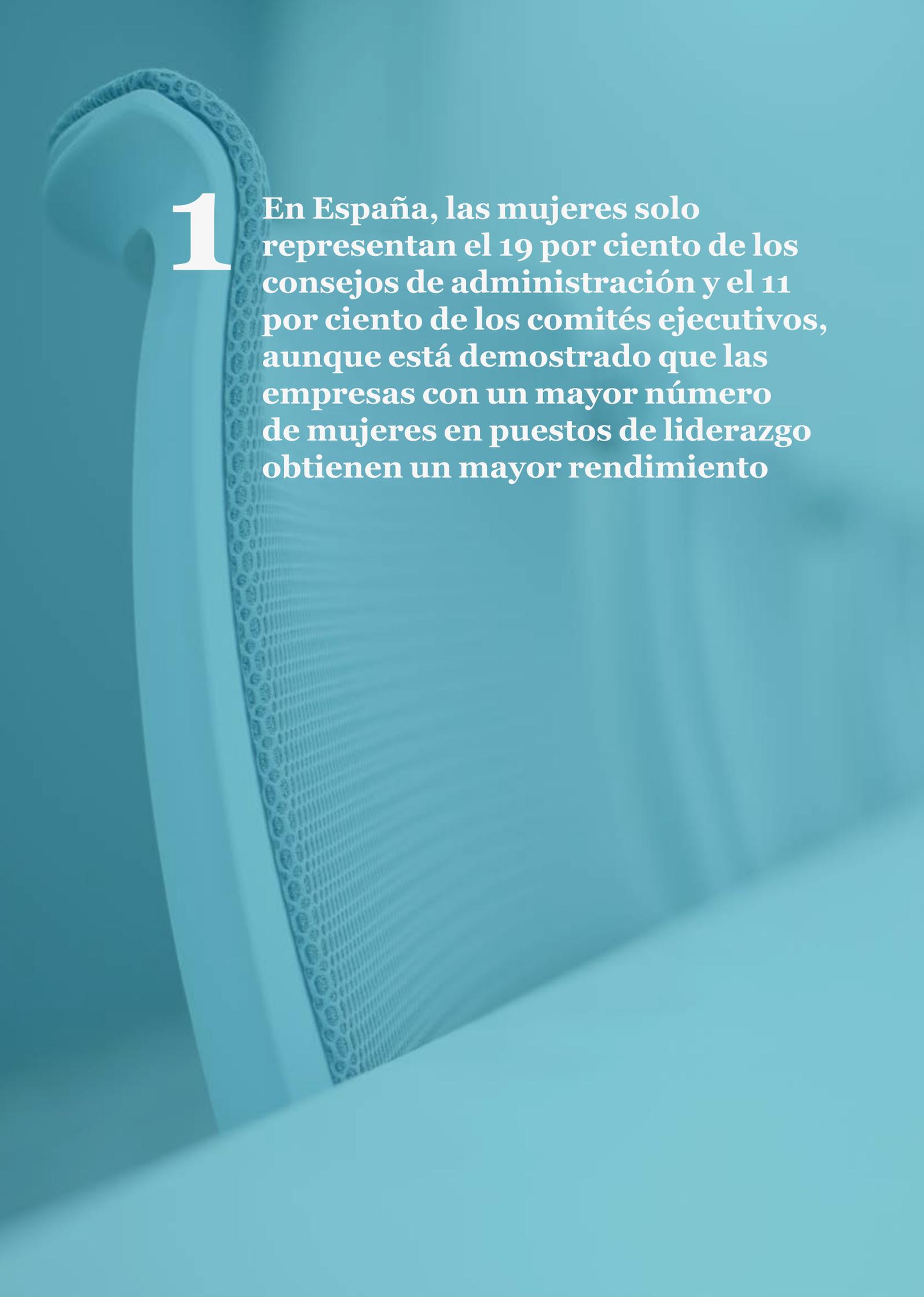
- Más allá de la iniciativa de las empresas, en España son **más de 80 las organizaciones nacionales** que desarrollan una gran labor en este ámbito además de aportar transparencia e información. De la misma forma, la **legislación vigente** promueve un entorno laboral equitativo, ayuda a crear las condiciones para el cambio, y desde **organizaciones gubernamentales** también se actúa activamente en este tema. Sin embargo, todavía existe recorrido frente a Europa en materia de incentivos y apoyo del gasto en aspectos que afectan en gran medida a la mujer (p. ej., cuidado de los hijos).

4. Para acelerar el cambio en España, es imprescindible que todas las partes implicadas se comprometan. Existen cuatro prioridades para seguir avanzando.

- **Asegurar el compromiso directivo al máximo nivel, con visibilidad y recurrencia en el tiempo.** Un buen punto de partida consiste en desarrollar y comunicar una aspiración y un plan en temas de diversidad e informar del avance y los resultados regularmente al más alto nivel. Las empresas con un sólido compromiso de los consejeros delegados casi duplican el número de iniciativas de diversidad de género de aquellas con un respaldo menor (32 iniciativas frente a 18).
- **Actuar en las principales “fugas de la tubería” según cada sector y empresa, haciendo hincapié en los mandos intermedios.** El concepto de “fugas en la tubería” (*leaky pipelines*), o pérdida de mujeres a medida que avanzan en su carrera directiva es común en todo el mundo aunque de mayor manera en España. Estas fugas suelen ser distintas entre sectores, ya que algunos tienen problemas desde los puestos de acceso (p. ej., energía, construcción, etc.), otros tienen problemas de avance de los puestos intermedios (p. ej., consumo, salud) y otros de exclusión de los puestos más altos (p. ej., finanzas, telecomunicaciones). Y la promoción de los puestos de mando intermedio va a ser común en muchos casos también porque según el análisis muchas mujeres en estos puestos suelen quedarse “atrapadas” ahí, con la mitad de posibilidades de ascender a puestos de alta dirección que los hombres. Conocer y concentrar las medidas de ataque en los puntos débiles de cada situación es clave. No vale café para todos los casos.

- **Mejorar el estilo de vida tanto de hombres como de mujeres para la sostenibilidad de las carreras profesionales directivas.** Implementar opciones laborales más flexibles (evitando que limiten la posibilidad de ascenso a futuro), ofrecer periodos de desconexión, gestionar los horarios de reuniones, y ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia son medidas que pueden ayudar a crear un entorno más favorable para todos. Por supuesto asegurando que la productividad no se resienta e incluso llegue a mejorar.
- **Promover movimientos de colaboración entre empresas (*advocacy*), para avanzar conjuntamente en elevar la aspiración, mejorar las prácticas corporativas y hacer transparente su seguimiento.** Es necesario dar escala a los movimientos que cada empresa está realizando por sí sola. Las empresas podrían coordinar esfuerzos para crear una red con una agenda común que incluya objetivos específicos de diversidad de género. Los casos de éxito de estas colaboraciones de *advocacy* en el Reino Unido y en Suiza, entre otras, son notables para el avance. Se fomenta el *networking* y la puesta en común de las prácticas para solucionar los obstáculos que dificultan el ascenso laboral de las mujeres. Y la fijación de una ambición común y el seguimiento de la evolución públicamente entre estas compañías constituye el catalizador del cambio necesario.

Es posible que España avance más rápidamente hacia los niveles de diversidad de género en la alta dirección en la línea de los países europeos más avanzados. Sin embargo, creemos que **resulta imprescindible compartir un nuevo nivel de ambición, asegurar el convencimiento y compromiso sostenido de los responsables empresariales y coordinar a todos los agentes implicados** (empresas, gobierno y resto de organizaciones de apoyo a la diversidad) **para darle mayor tracción a la implementación de las medidas y a la transparencia en dicho avance.**



1 En España, las mujeres solo representan el 19 por ciento de los consejos de administración y el 11 por ciento de los comités ejecutivos, aunque está demostrado que las empresas con un mayor número de mujeres en puestos de liderazgo obtienen un mayor rendimiento

Existe un argumento sólido para atraer a las mujeres, desarrollar su potencial y fomentar su participación en puestos de dirección

Existen pruebas fehacientes de que el aumento del número de mujeres en el mercado laboral resulta beneficioso tanto para las empresas como para la economía en general. En este capítulo ofrecemos una perspectiva general de los argumentos para que las empresas españolas aumenten sus esfuerzos para atraer a mujeres, desarrollar su potencial y fomentar su participación.

El 58 por ciento de los **graduados universitarios** en España son **mujeres**

Sin la incorporación de las **mujeres** al **mundo laboral**, el **PIB español** del año 2015 habría sido un **18 por ciento menor**

Las mujeres españolas predominan en la cantera de talento

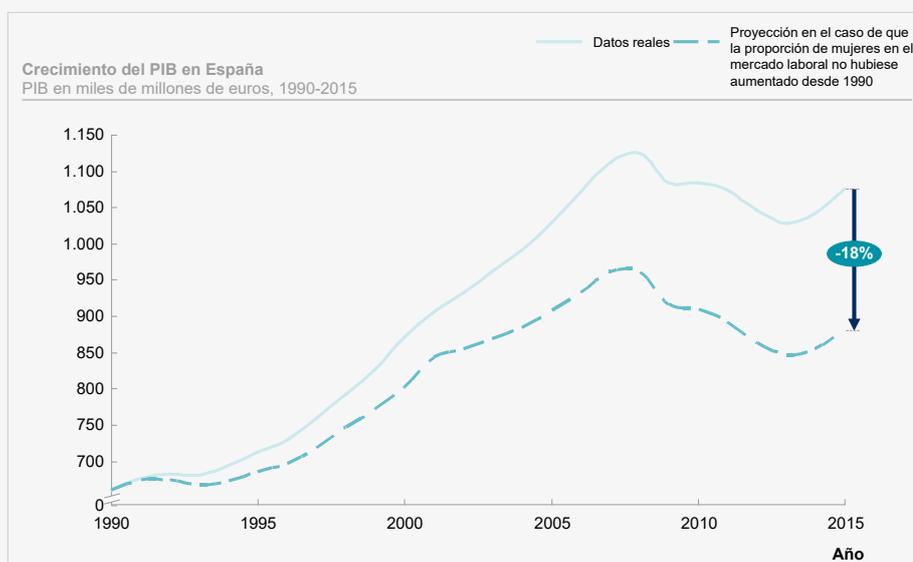
En 1985, las mujeres representaban el 56 por ciento de los licenciados universitarios². Hoy en día, la cifra ha aumentado hasta el 58 por ciento³. Sin embargo, este dato no se ha traducido en un aumento del número de mujeres en puestos de liderazgo. El porcentaje de mujeres en comités ejecutivos es únicamente del 11 por ciento. Estas cifras siguen muy de lejos a los países europeos más avanzados (p. ej., Suecia, el Reino Unido y Noruega, que cuentan con más del 20 por ciento) y a la media de la Unión Europea (15 por ciento).

Las mujeres constituyen un factor vital para el crecimiento de la economía

Entre los años 1990 y 2015, el ritmo de crecimiento del número de mujeres en el mundo laboral en España fue el más rápido de toda Europa Occidental: del 42 al 69 por ciento. Este crecimiento del número de mujeres en el mundo laboral tuvo consecuencias positivas para la economía del país (Gráfico 1). Sin embargo, la contribución femenina al PIB sigue siendo menor que la de los hombres debido a que sus horarios de trabajo suelen ser más reducidos y tienden a trabajar en sectores menos productivos.

Gráfico 1

De no haberse producido la entrada de mujeres en el mundo laboral en la década de 1990, el PIB español de 2015 habría sido un 18% menor



FUENTE: ViewsWire, ILO, McKinsey & Company (The Power of Parity, 2015)

Un estudio reciente de McKinsey, “The Power of Parity”⁴, analizó los beneficios económicos derivados de la mejora de la diversidad de género en el mundo laboral. El informe calculaba que si España alcanzara los niveles de los países más avanzados de Europa Occidental, obtendría 110 mil millones de euros adicionales (8 puntos porcentuales) en el PIB del año 2025⁵.

Las mujeres son esenciales en la toma de decisiones de consumo

Las mujeres españolas participan en el 96 por ciento de la toma de decisiones de compra de bienes duraderos y en el 94 por ciento de productos cotidianos. Además, en las compras de bienes duraderos, la toma de decisiones unilaterales de las mujeres españolas triplica la cifra de los hombres (el 13 por ciento frente al 4 por ciento). En cuanto a los productos cotidianos, la desigualdad es aún mayor (el 59 por ciento frente al 6 por ciento)⁶.

Existe una correlación positiva entre la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y el desempeño financiero y organizativo

Varios estudios de McKinsey muestran que las empresas que cuentan con más de tres mujeres en su consejo de administración obtienen una puntuación mayor en el Índice de Salud de la Organización⁷, una herramienta propia de McKinsey que mide los factores de efectividad organizativa relacionados directamente con el rendimiento financiero y operativo. Por ejemplo, las empresas con más de tres mujeres en el consejo obtuvieron siete puntos más que el resto en la categoría de ambiente laboral y valores, y cinco puntos más en coordinación y control. Además, otro estudio de McKinsey en 280 empresas⁸ demostró que las que cuentan con un mayor porcentaje de representación femenina en los comités ejecutivos tienen una rentabilidad financiera (ROE) siete puntos porcentuales más alta que la de las empresas que no cuentan con mujeres en sus comités.

Investigaciones realizadas por otras fuentes han obtenido resultados similares. El Instituto Peterson para la Economía Internacional realizó un análisis de 22.000 empresas cotizadas y determinó que las que superaban el 30 por ciento de mujeres en sus comités ejecutivos obtenían márgenes netos seis puntos porcentuales más altos que aquellas con un porcentaje menor⁹. El Fondo Monetario Internacional (FMI) analizó dos millones de empresas de 34 países europeos y llegó a la conclusión de que la incorporación de una mujer en un puesto directivo aumentaba entre 8 y 13 puntos básicos la rentabilidad sobre los activos (ROA)¹⁰.

Asimismo, diversos análisis muestran que la presencia de mujeres mejora la toma de decisiones. La presencia de mujeres parece fomentar la innovación y la creatividad, reducir los conflictos y mejorar la colaboración y la fidelización. Encontramos un ejemplo de este fenómeno en una investigación publicada en Harvard Business Review que señala que la inteligencia colectiva de un grupo aumenta a medida que se incrementa la representación femenina¹¹.

Las mujeres tienen una baja representación en todos los niveles de dirección en España, especialmente en los más altos

La mayor diferencia entre representación masculina y femenina se produce en los comités ejecutivos, que demuestran ser los más relevantes para influenciar una mayor presencia femenina en todos los niveles de la empresa

Entre los años 2012 y 2015, el porcentaje de mujeres españolas en los consejos de las empresas que cotizan en bolsa aumentó del 11 al 19 por ciento (Gráfico 2). También hubo mejoras en los comités ejecutivos, en los que la representación aumentó del 6 al 11 por ciento en el mismo periodo. Sin embargo, España sigue por debajo de la media de los 28 países de la Unión Europea (28 por ciento de representación en los consejos y 15 en los comités) y dista mucho de los países que lideran el índice (Noruega, Francia y Suecia).

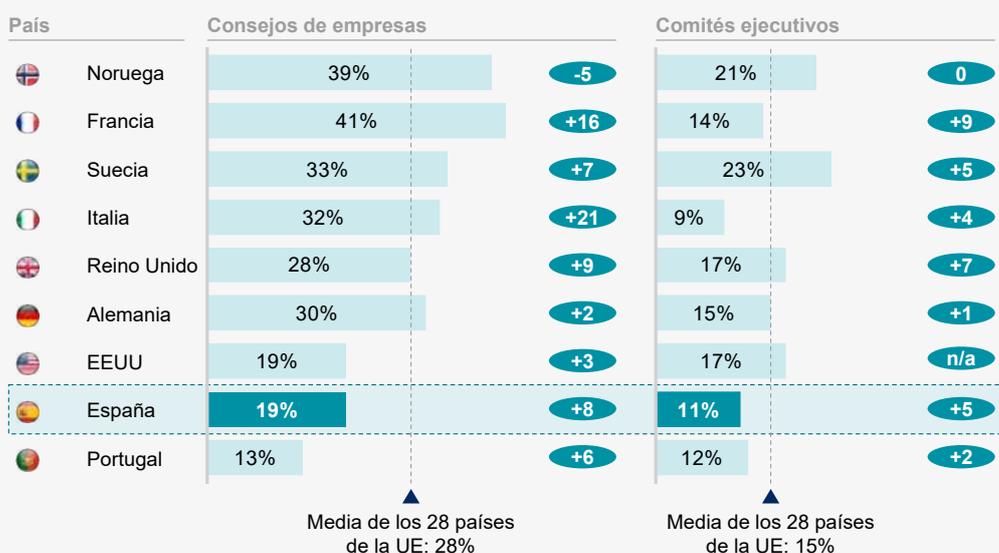
La baja representación de las mujeres en los comités ejecutivos españoles provoca un efecto dominó. Existe una elevada correlación ($r=0,74$)¹² entre el porcentaje de mujeres en los comités ejecutivos y el número de mujeres en puestos de gestión intermedia y senior. Dicha correlación no se aplica a los consejos. Por lo tanto, para fomentar la diversidad de género en el mercado laboral, especialmente en puestos de dirección, resulta esencial centrar los esfuerzos en los comités ejecutivos.

Gráfico 2

El porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo en Europa varía enormemente. España continúa por detrás de los países líderes

Porcentaje de mujeres, 2016

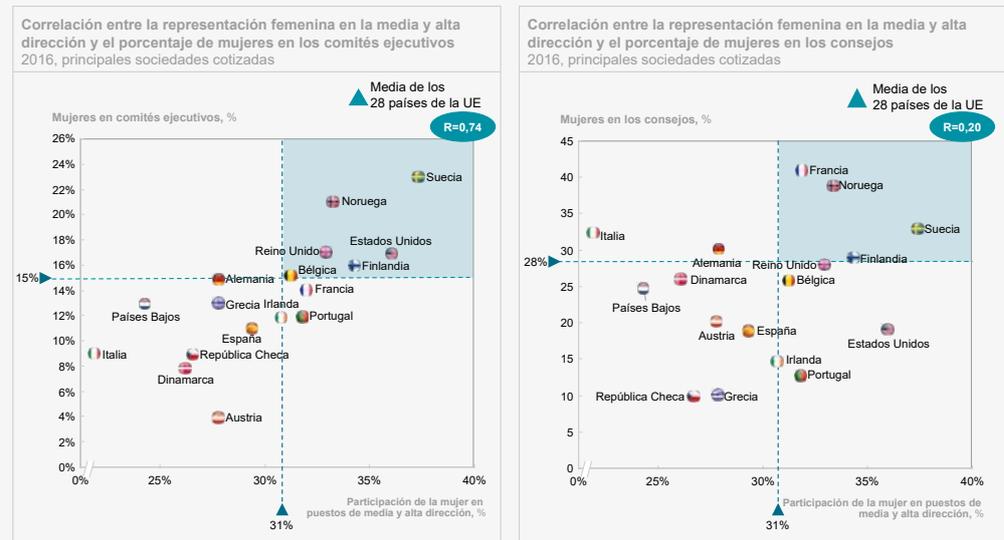
● Aumento en puntos porcentuales desde 2012



FUENTE: European Commission Gender Database

Gráfico 3

Existe una alta correlación entre la representación de la mujer en los comités ejecutivos y su representación en puestos de dirección



FUENTE: European Commission Gender Database, OECD Gender Database

Los **hombres** en puestos de alta dirección tienen **cuatro veces más probabilidades** de **ascender** a **consejeros delegados** que las mujeres

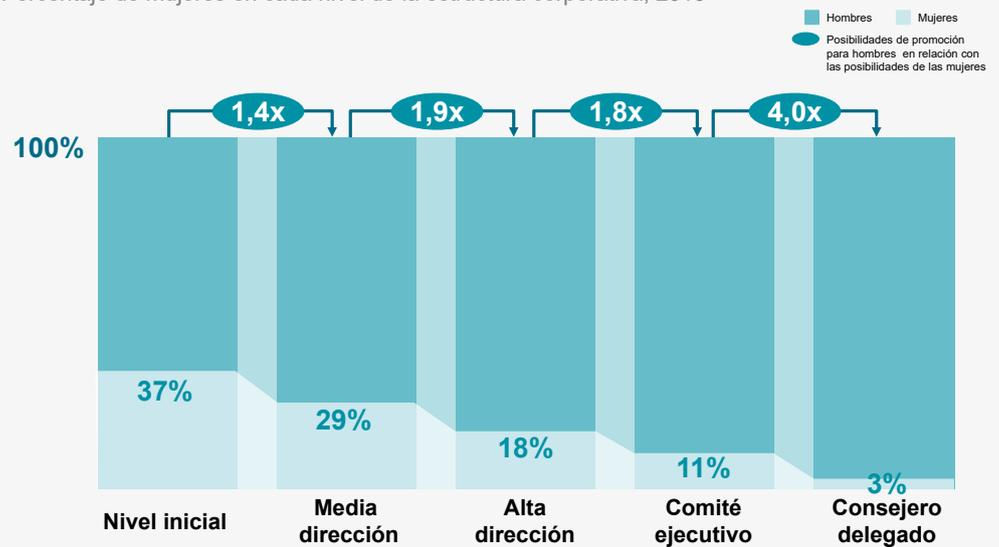
Las probabilidades de ascenso en todos los niveles de la carrera profesional son menores para las mujeres

Los estudios sobre las mujeres en posiciones de liderazgo suelen centrarse en consejos y comités ejecutivos, pero resulta esencial examinar las carreras profesionales que conducen a esos puestos. Nuestra investigación se centra en 47 empresas que aportaron datos acerca del número de mujeres y hombres en cada nivel. Estos números se emplearon para calcular las posibilidades de promoción en cada nivel tanto para hombres como para mujeres. La investigación demostró que el problema en los puestos más altos tiene origen en los puestos más bajos, ya que las mujeres únicamente representan el 37 por ciento de los trabajadores contratados. Si se tiene en cuenta que las mujeres españolas representan el 58 por ciento de los licenciados universitarios¹³, este dato resulta alarmante. Las españolas que se incorporan a una empresa tienen menos posibilidades de ascenso que los hombres en todos los niveles (Gráfico 4). Los hombres de los puestos directivos más altos tienen cuatro veces más probabilidades de convertirse en consejeros delegados. Estas cifras son similares a la media europea¹⁴.

Nuestro estudio muestra que cada sector se enfrenta a puntos problemáticos distintos (Gráfico 5). En la industria pesada, por ejemplo, las dificultades ya aparecen en el proceso de contratación, puesto que solo el 27 por ciento de las incorporaciones en niveles básicos son mujeres. Esto se debe a que el porcentaje de mujeres en la cantera de talento es menor. Las mujeres solo representan el 30 por ciento¹⁵ de los licenciados en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), las disciplinas de las que se nutre el sector. En los sectores de servicios, por ejemplo en el sector financiero, más de la mitad de los empleados contratados en los niveles iniciales son mujeres, aunque el porcentaje desciende al 34 por ciento en los niveles intermedios.

Gráfico 4

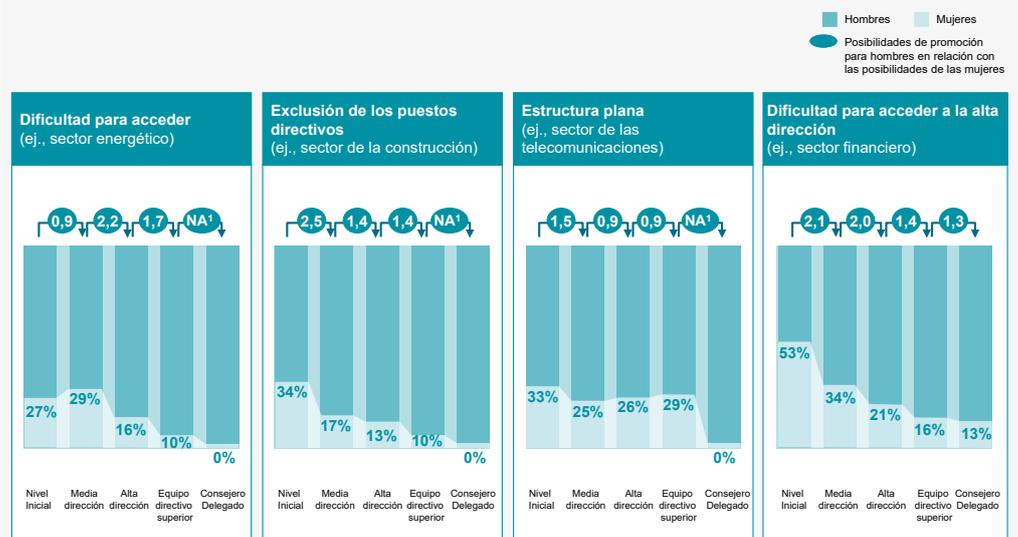
Las españolas tienen una baja representación en la estructura corporativa. En los niveles más altos, los hombres tienen cuatro veces más posibilidades de obtener un ascenso para ser consejeros delegados. Porcentaje de mujeres en cada nivel de la estructura corporativa, 2016



FUENTE: Women Matter: A way forward for Spain, McKinsey & Company; European Commission Gender Database

Gráfico 5

Existen distintos puntos problemáticos para la mujer en función del sector. Porcentaje de mujeres, principales sociedades anónimas, 2016



1 No aplica

FUENTE: Women Matter: A way forward for Spain, McKinsey & Company

Las mujeres suelen ascender a puestos de áreas de apoyo, lo que dificulta su avance hacia los puestos de dirección

En las principales empresas españolas, una de las condiciones imprescindibles para llegar a consejero delegado es ocupar un puesto de gestión de cuenta de resultados. Esta fue la trayectoria del 94 por ciento¹⁶ de los Consejeros Delegados actuales de las empresas que cotizan en el Ibex 35. Sin embargo, el 70 por ciento de las mujeres españolas que alcanzan puestos en los comités ejecutivos han pasado por cargos de responsabilidad en áreas de apoyo (frente al 20 por ciento en el caso de los hombres).

Además, la diferencia aumenta a medida que incrementan las responsabilidades. En los niveles iniciales, el 20 por ciento de las mujeres tiene puestos de áreas de apoyo (frente al 12 por ciento de hombres). En los niveles de media dirección, los porcentajes aumentan a 41 por ciento para las mujeres y 27 por ciento para los hombres; en los comités ejecutivos, las cifras son de 70 por ciento frente a 20 por ciento.

Si se mantiene el ritmo actual, España tardará aproximadamente 10 años en alcanzar los niveles de los países europeos con mayor representación femenina en consejos y comités ejecutivos, y 17 años en lograr sus niveles de representación en puestos de alta dirección¹⁷

Si se mantiene el ritmo de los años comprendidos entre 2012 y 2015, en 2020 las mujeres españolas representarán el 20 por ciento de los comités ejecutivos (frente al 11 por ciento actual) y el 32 por ciento de los puestos de dirección (frente al 29 por ciento actual). En lo referente a los consejos, las mujeres españolas representarán el 30 por ciento de los cargos, cifra que aún dista de los países europeos más avanzados como Noruega, que cuenta con el 39 por ciento de mujeres en dichos puestos, y Francia, con un 36 por ciento.

Los obstáculos corporativos, las dinámicas culturales, el estilo de vida y la actitud personal son los principales factores que frenan la incorporación de las mujeres españolas a los puestos de liderazgo

Hay cuatro barreras que impiden que las mujeres escalen peldaños en la carrera profesional en España: los obstáculos corporativos, las dinámicas culturales, las demandas domésticas y las actitudes personales. Para identificar qué obstáculos dificultan más el ascenso de las mujeres en el mundo laboral, hemos realizado una encuesta a más de 2.000 directivos de distintos niveles, desde los puestos intermedios hasta los comités ejecutivos. Analicemos cada uno de estos factores.

Obstáculos corporativos

Aunque el 70 por ciento de los directivos encuestados afirmó que la diversidad de género forma parte de la agenda estratégica de los Consejeros Delegados, únicamente el 26 por ciento de éstos citó la diversidad como una de sus diez prioridades. Además, solo el 13 por ciento de las mujeres piensa que su consejero delegado está comprometido con el cambio. La falta de mentores y de modelos de referencia que orienten a las mujeres y las ayuden a subir peldaños en la estructura corporativa es otro aspecto relacionado con los obstáculos

Solo el **26 por ciento** de **consejeros delegados** citan la **diversidad de género** como **prioridad**

corporativos. Solo el 17 por ciento de las mujeres encuestadas dijo contar con un modelo en la empresa, y solo el 14 por ciento indicó que tenía un mentor. La falta de opciones laborales flexibles también influye. El 79 por ciento de las mujeres admitió que beneficiarse de unas opciones más flexibles pondría en peligro sus posibilidades de ascenso.

Dinámicas culturales

Muchas de las personas entrevistadas mencionaron la cultura o la tradición como obstáculos para el cambio. Esta percepción se confirmó en otros estudios. Por ejemplo, en un estudio¹⁸ realizado en el año 2012, casi el 60 por ciento de los encuestados españoles dijo estar de acuerdo con la idea de que “las familias se ven afectadas cuando las mujeres tienen un trabajo a tiempo completo” (frente al 33 por ciento de otros países europeos¹⁹). La Encuesta Mundial de Valores²⁰ demostró que en España el papel profesional de las mujeres no está tan arraigado como en otros países. El 15 por ciento de los encuestados españoles admitió estar de acuerdo con que “los hombres son mejores ejecutivos que las mujeres”, frente al 9 por ciento de Suecia y al 8 de Países Bajos.

Cuestiones relacionadas con el estilo de vida

Las mujeres son las principales encargadas de las tareas del hogar; en una cultura laboral marcada por la disponibilidad absoluta, este hecho implica que tienen “dos trabajos”. En España, los directivos deben estar disponibles en todo momento; de hecho, el 81 por ciento de los directivos encuestados dijo estar de acuerdo con que el modelo directivo de éxito existente es el de “en cualquier momento y en cualquier lugar”. Además, más de la mitad de los empleados encuestados dijo que los hijos son incompatibles con un empleo de alta dirección y que hay que elegir entre la vida familiar y una carrera profesional exitosa.

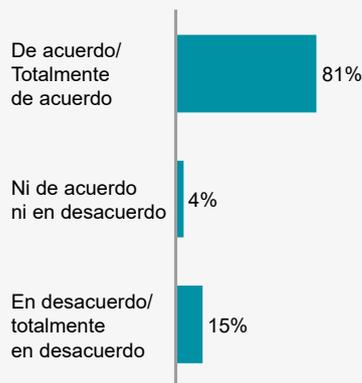
En España esta idea afecta mucho más a las mujeres que a los hombres. De media, el 65 por ciento de los hombres encuestados admitió que sus parejas realizan más tareas del hogar, mientras que solo el 9 por ciento de mujeres afirmó lo contrario (Gráfico 6).

La transformación digital de la sociedad supone una oportunidad en este sentido. La flexibilidad que trae la tecnología a la hora de elegir dónde, cuándo y cómo trabajar, puede beneficiar mucho a hombres y mujeres e impactar positivamente en los ratios de empleabilidad.

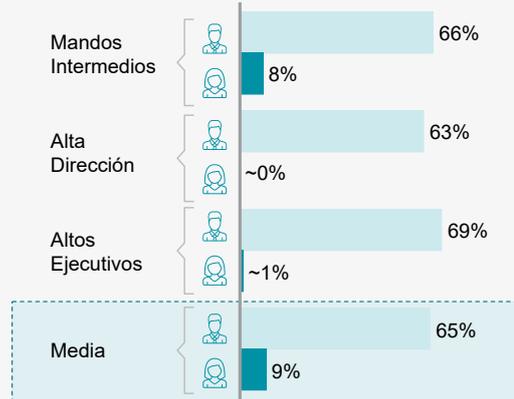
Gráfico 6

Aunque ambos géneros consideren intensas las demandas de los puestos directivos, las mujeres españolas en todos los niveles tienen más responsabilidades en el hogar

Una **carrera profesional de alto nivel requiere un modelo "en cualquier momento y en cualquier lugar"** que implica hacer sacrificios en la vida personal. (Hombres y mujeres de forma conjunta)



"Mi pareja realiza más tareas del hogar que yo" (Hombres y mujeres por separado)



FUENTE: Women Matter: A way forward for Spain, McKinsey & Company

Ambos, **mujeres y hombres, aspiran a ser altos directivos** (70 y 80 por ciento respectivamente)

Actitudes personales

Aunque las actitudes personales relacionadas con la ambición y la confianza suelen ser un obstáculo para el ascenso de las mujeres en muchos países, éste no parece ser el caso de las mujeres que ha participado en nuestro estudio en España.

Los hombres y mujeres españolas muestran elevados niveles de ambición: el 70 por ciento de las mujeres y el 80 por ciento de los hombres desean alcanzar puestos de alta dirección. Además, el 85 por ciento de las mujeres españolas confía en que lo logrará (frente al 90 por ciento de hombres). Estas cifras son considerablemente más altas que la media mundial: solo el 58 por ciento de mujeres (y el 76 por ciento de hombres) confían en llegar a los puestos de alta dirección²¹.

Sin embargo, estos datos cambian a medida que las mujeres españolas ascienden. La diferencia de ambición entre hombres y mujeres, de diez puntos porcentuales en los niveles iniciales, se convierte en 12 puntos porcentuales una vez que las mujeres llegan a los puestos intermedios. Es por ello que creemos que aspectos como la confianza y la resiliencia para que llegue a ser posible deben ser reforzadas por las empresas y por las propias mujeres en todo momento.

2

Los países más avanzados en la promoción y desarrollo de mujeres en alta dirección aportan importantes lecciones



London



Tokyo



New York



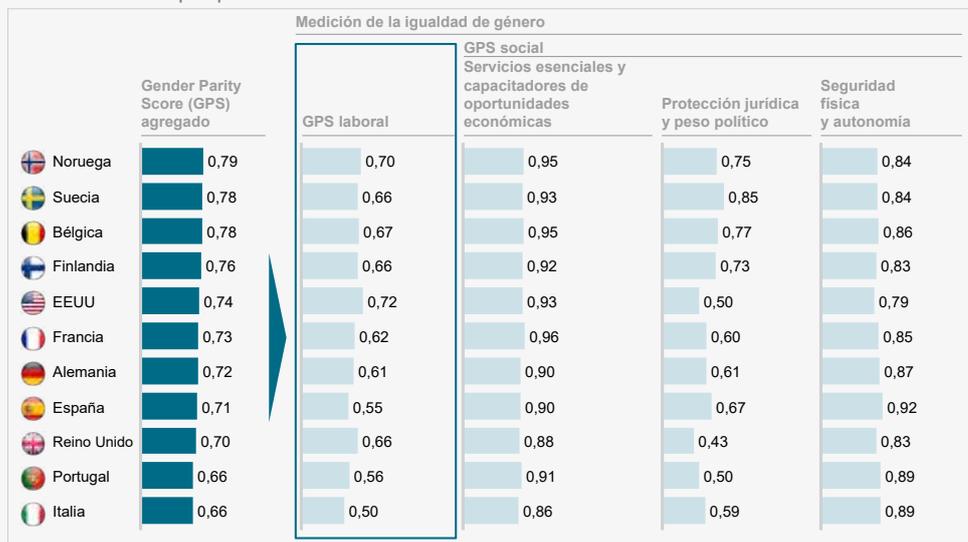
No existe una receta clara para alcanzar el éxito

En el estudio “The Power of Parity” (2015), McKinsey elaboró un sistema de calificación de paridad entre géneros, el Gender Parity Score (GPS)²², con el que se mide y compara el progreso alcanzado por las mujeres y se estima el potencial económico de lograr la paridad de género. El GPS, que cuenta con una puntuación máxima de 1.00, se basa en 15 indicadores de igualdad laboral y social entre géneros. Si nos basamos en la calificación GPS en el ámbito laboral, podemos identificar los países que van a la cabeza en términos de la participación de las mujeres en el mundo laboral y en puestos directivos. La puntuación tiene en cuenta las posibilidades de las mujeres de acceder a trabajos remunerados, de compartir con los hombres el trabajo no remunerado, de conseguir las habilidades y posibilidades para acceder a trabajos de mayor productividad, y de ocupar puestos de dirección intermedia y de alta dirección. Los países que han obtenido una mayor puntuación en el Gender Parity Score en términos laborales son Estados Unidos, Noruega, Bélgica, Suecia, Finlandia y Reino Unido (Gráfico 7).

Gráfico 7

Hemos empleado el sistema de calificación “Gender Parity Score” (GPS) elaborado por el McKinsey Global Institute para identificar aquellos países con mayor paridad entre géneros en el mercado laboral

Puntuación GPS por país



FUENTE: “The Power of Parity: How Advancing Women’s Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth”, McKinsey Global Institute, 2015

Los países que lideran este ranking se han apoyado en iniciativas privadas o en medidas de sus gobiernos

Una vez identificados los países líderes, hemos centrado nuestros esfuerzos en descubrir cuáles son los factores clave para alcanzar el éxito y las mejores prácticas en las tres áreas principales de intervención: prácticas empresariales, iniciativas de colaboración entre empresas y apoyo del gobierno. Las prácticas empresariales incluyen el compromiso de los directivos, programas de desarrollo de competencias y elementos habilitadores colectivos²³. Las iniciativas de colaboración entre empresas comprenden los esfuerzos comunitarios, programas de *networking* y de desarrollo de capacidades y campañas de concienciación. El apoyo del gobierno incluye el conjunto de iniciativas, políticas y leyes

laborales que respalden a las mujeres, como las prestaciones por hijos a cargo, las cuotas y las regulaciones laborales.

Dado que los países líderes se han centrado en diferentes áreas para superar obstáculos y lograr diversidad de género en el mundo laboral, nuestro análisis revela que no existe una única forma de alcanzar el éxito. Por ejemplo, Reino Unido y Estados Unidos han confiado en iniciativas privadas (Gráfico 8) enfocadas tanto a las prácticas empresariales como a las iniciativas de colaboración de empresas. Por otro lado, los países más avanzados del Norte de Europa se han centrado en medidas de sus gobiernos. Sin embargo, lo cierto es que existe una base común: todos estos países cumplen los requisitos mínimos relativos a las tres áreas de intervención y son especialmente fuertes en, al menos, una de ellas.

Gráfico 8

Los países líderes se centran en iniciativas privadas o en medidas gubernamentales para fomentar la paridad de géneros en el trabajo, cumpliendo, al menos, los requisitos mínimos en todas las áreas



FUENTE: Women Matter: A way forward for Spain

Existen enfoques eficaces en términos de prácticas empresariales, movimientos de colaboración entre empresas y apoyo del gobierno

Las mejores prácticas empresariales pueden trasladarse a un mejor desempeño, en términos de representación femenina en las empresas

Desde el año 2007, McKinsey se ha dedicado a explorar y estudiar formas de aumentar la representación de las mujeres en todos los niveles en el mundo laboral (Gráfico 9). Las mejores prácticas que se han identificado incluyen²⁴:

- Asegurar el compromiso visible de la alta dirección. Solo es posible construir una empresa con verdadera diversidad de género si se cuenta con el compromiso de los altos directivos. La supervisión minuciosa del progreso de los programas de diversidad

de género por parte de los consejeros delegados y el equipo ejecutivo ha demostrado ser uno de los factores más importantes para impulsar el aumento del número de mujeres en los cargos más altos de las empresas.

- Establecer la ambición y medir con regularidad los indicadores de desempeño, por ejemplo, las ratios de retención y promoción de mujeres. Esto constituye un requisito previo esencial para la creación de transparencia. El primer paso consiste en realizar un diagnóstico que mida las diferencias de género en la empresa (por ejemplo, identificar el número de mujeres con funciones en distintos niveles o medir las diferencias salariales y de facturación entre hombres y mujeres en posiciones similares). Una vez realizado el diagnóstico, los indicadores pueden servir de guía para adoptar medidas prioritarias y medir su desarrollo.
- Implementar programas de desarrollo específicos para mujeres y programas de apoyo para su planificación laboral. Las empresas más avanzadas en diversidad de género han implementado programas de formación, *coaching* y tutorías liderados tanto por hombres como por mujeres para ayudar a las mujeres a ser conscientes de su potencial y a gestionar sus carreras. Además, las redes laborales para las mujeres, en las que participan hombres y mujeres, aumentan el grado de atención que las mujeres prestan a sus carreras profesionales, a la vez que elevan el perfil de las mujeres dentro de la dirección de una empresa. También resultan imprescindibles para que las mujeres se identifiquen con modelos de referencia.
- Crear opciones laborales más flexibles para conciliar la vida laboral y familiar: trabajo a distancia, trabajo flexible y horarios adaptados, especialmente en caso de maternidad. La flexibilidad es un factor clave para una buena conciliación, aunque no debe ser el único, ni debería ser ofrecido ni asociado solamente con mujeres.

Las iniciativas bien diseñadas de colaboración entre empresas pueden marcar la diferencia

Actuar sobre la promoción de las mujeres permite crear conciencia, incitar a la acción y facilitar un cambio en la mentalidad y el comportamiento intrínsecos de cada cultura. Algunos de los enfoques más destacados que hemos observado incluyen:

- La presencia de movimientos supraempresariales, como la iniciativa HeforShe creada por ONU Mujeres²⁵, puede incrementar el grado de compromiso en un país concreto. Por ejemplo, Reino Unido (Gráfico 9) puso en marcha en 2010 el informe Lord Davies para identificar los principales obstáculos que impiden el ascenso de las mujeres y que fija objetivos de representación²⁶. En el mismo año nació una iniciativa empresarial voluntaria, el 30% Club, cuyo objetivo era lograr que las mujeres ocuparan el 30 por ciento de los puestos en los consejos de las empresas que cotizan en el FTSE 100²⁷. Por último, el programa FTSE 100 Cross-company Mentoring reúne a empleadas senior, directoras y consejeras delegadas en una red estructurada de programas de *mentoring*²⁸.
- Los rankings nacionales, por ejemplo el índice “100 Best Workplaces for Women”²⁹ de la revista Fortune (Estados Unidos) y el índice “Top 50 employers for women” del periódico The Times (Reino Unido)³⁰, que clasifican las empresas más relevantes en términos de representación de géneros y en términos de diversidad, flexibilidad y políticas orientadas a la conciliación, fomentan la transparencia y animan a las empresas para que se esfuercen por la creación de un ambiente más atractivo para las mujeres.

El respaldo del gobierno ha tenido un papel muy importante en muchos países

Nuestro estudio (Gráfico 10) muestra una correlación positiva entre el gasto público en prestaciones familiares (servicios para el cuidado de niños, por ejemplo) y la representación de las mujeres en el mundo laboral³¹. Reino Unido dedica alrededor del 4 por ciento de su PIB a este tipo de prestaciones (la media de la OCDE es del 2,7 por ciento³²) y cuenta con una puntuación GPS alta, por encima de la media en términos de representación femenina en consejos de empresa (el 28 por ciento, en línea con la media de la Unión Europea) y en comités ejecutivos (el 17 por ciento frente al 15).

Los gobiernos también pueden implantar iniciativas legislativas a modo de llamamientos a la acción, por ejemplo fomentando o exigiendo la implementación de cuotas.

Gráfico 9

Los países con las mejores prácticas cuentan con iniciativas en las tres dimensiones



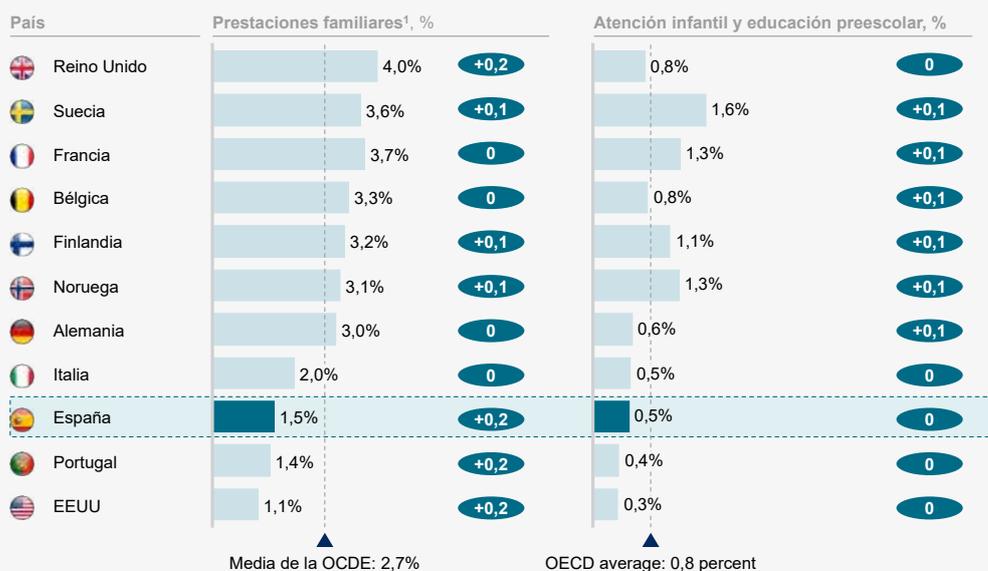
FUENTE: Women Matter, la base de datos de la OCDE Family Database, Comisión Europea, entrevistas con expertos

En 2003, Noruega obligó a que las sociedades limitadas aumentaran la proporción de mujeres en sus consejos al 40 por ciento³³. En la actualidad, el país cuenta con el mayor porcentaje de Europa de mujeres en los consejos (39 por ciento). Al año siguiente, Suecia introdujo un código voluntario de gobierno corporativo para conseguir el 50 por ciento de representación en los consejos³⁴. Además, las sociedades limitadas tienen la obligación de incluir en sus informes anuales el porcentaje de mujeres en los puestos de alta dirección. Estas medidas han ayudado a dar transparencia al problema. Hoy en día, las mujeres representan el 33 por ciento en los consejos empresariales de Suecia. En caso de no llegar al 40 por ciento en las empresas cotizadas en el año 2020, el gobierno implementará una nueva legislación³⁴.

Gráfico 10

España va por detrás de otros países europeos y de la media de la OCDE en cuanto a gasto público en prestaciones familiares y atención infantil
 Porcentaje de PIB, 2013

● Evolución en puntos porcentuales durante cinco años (2009 a 2013)



¹ Incluye ayudas públicas a las familias en términos de subsidios, servicios, la retribución del permiso de maternidad o paternidad y desgravaciones fiscales

FUENTE: Base de Datos de Gasto Social de la OCDE

3

Las empresas españolas han comenzado a tomar medidas, pero hay margen de mejora en la implementación y consecución de resultados



Desde el año 2007, los informes elaborados por McKinsey han analizado la posición de las mujeres en las empresas. McKinsey ha desarrollado una metodología propia (Gráfico 11) que evalúa la presencia y el grado de implementación de 41 iniciativas en tres áreas que comprenden el compromiso de los directivos, el desarrollo de competencias y elementos facilitadores. Además, ha aplicado esta metodología en más de 25 países.

El compromiso de la dirección incluye todas las iniciativas relacionadas con el compromiso, tanto del consejero delegado como del comité ejecutivo, la prioridad de la diversidad en la agenda de la dirección y su consistencia con la cultura empresarial.

Los programas de desarrollo de competencias comprenden *mentoring*, *networking* y programas de desarrollo de habilidades de liderazgo específicos para mujeres.

Los elementos facilitadores se refieren a los indicadores de diversidad de género, incluyendo herramientas que realicen un seguimiento de diversas métricas relevantes.

Gráfico 11

Examinamos 41 iniciativas en tres áreas y evaluamos el grado de implementación

Ejemplos de iniciativas para la diversidad de género

○ Número total de iniciativas examinadas en cada área



FUENTE: Women Matter, McKinsey & Company

Hemos utilizado esta metodología para analizar la situación en España. Entre las empresas que participaron en este análisis, se encuentran cotizadas en el Ibex 35, filiales de empresas multinacionales y otras sociedades limitadas. Recopilamos los siguientes datos:

- Un cuestionario cuantitativo sobre la representación de las mujeres en distintos niveles de la estructura corporativa.
- Una entrevista cualitativa con un ejecutivo senior de recursos humanos para evaluar el número de iniciativas establecidas por la empresa y el grado de implementación.

- Una encuesta electrónica realizada a más de 2.000 directivos intermedios y altos cuyo fin consistía en medir las percepciones de los empleados en cuanto a estas iniciativas y en identificar los principales obstáculos para el progreso de las mujeres.

El **75 por ciento** de las empresas entrevistadas contaba con más de **20 iniciativas** implementadas

Si bien las empresas españolas cuentan con numerosas iniciativas, es necesario mejorar la implementación

España se aproxima al nivel que tenían otros países europeos en 2012³⁵ en cuanto al número de iniciativas laborales implementadas (Gráfico 12). En relación a los programas de desarrollo de competencias, nos quedamos a 7 puntos porcentuales de la media europea. Los procesos de RRHH están en línea con las prácticas europeas, con un 63% de las iniciativas en marcha.

España muestra un alto compromiso con los indicadores de diversidad de género, dado que las empresas implementan el 70 por ciento de las nueve principales iniciativas relacionadas con este aspecto, frente al 55 por ciento del resto de Europa. Es posible que el Plan de Igualdad³⁶ aprobado en 2007 haya animado a establecer métricas e indicadores de seguimiento. Este plan exige a las empresas que publiquen anualmente el número de mujeres en los consejos y que implementen medidas para fomentar la diversidad.

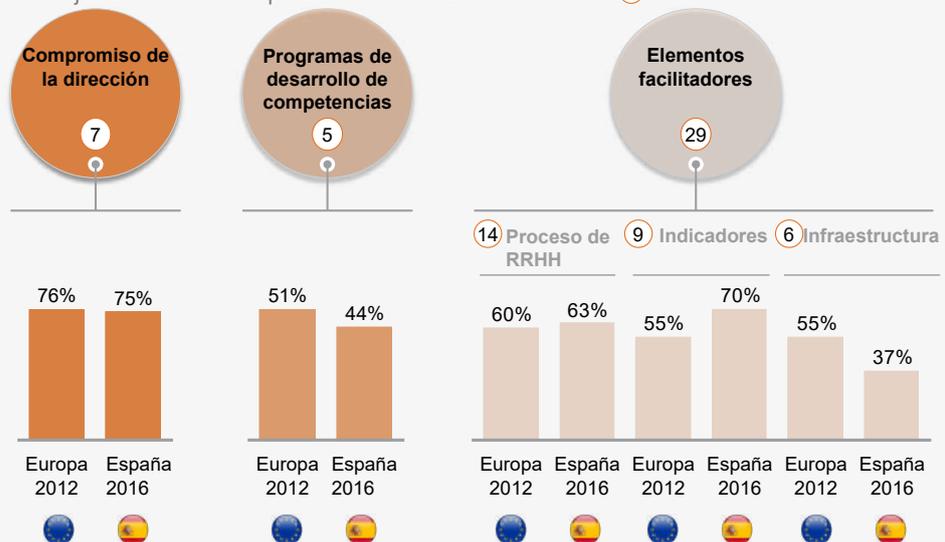
Sin embargo, las empresas españolas se quedan cortas en iniciativas relacionadas con la creación de infraestructuras que permitan un equilibrio entre la vida laboral y la profesional. De media, las empresas españolas encuestadas cuentan con un 37 por ciento de seis iniciativas, frente al 55 por ciento del resto de Europa. Estas iniciativas incluyen servicios para hijos enfermos, servicios de guardería y servicios de reubicación.

Gráfico 12

Las empresas españolas están alcanzando los niveles de otros países europeos en términos de iniciativas de diversidad de género adoptadas, con la excepción de las iniciativas referidas a infraestructuras

Porcentaje de iniciativas adoptadas sobre el total

○ Número total de iniciativas examinadas en cada área



Nota: Los países de la UE evaluados son Francia, la República Checa, Italia, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos y Alemania
 FUENTE: Women Matter: A way forward for Spain, McKinsey & Company

La calidad de implementación de estas prácticas suele ser deficiente, un problema importante que se da también en otros países europeos (Gráfico 13):



Solo el 39% de los consejeros delegados españoles toman medidas y comunican los resultados sobre diversidad de género

Compromiso de la dirección

Nuestra investigación recalca la importancia de este pilar fundamental para el progreso: las empresas con un mayor grado de compromiso de sus directivos implementan casi el doble de iniciativas. En España, este compromiso es escaso. Aunque el 96 por ciento de los consejeros delegados españoles dicen estar comprometidos con la mejora del rendimiento de las mujeres, solo el 39 por ciento toma medidas y comunica los resultados. Cuanto menor es el nivel en la jerarquía, peores son los resultados: únicamente el 20 por ciento de los miembros de comités ejecutivos y el 16 por ciento de los de la alta dirección toman medidas.

Desarrollo de competencias

El 36 por ciento de las empresas cuenta con programas específicos de dirección y redes de colaboración para mujeres y el 20 por ciento, con programas de *mentoring*. Sin embargo, el grado de implementación de estos programas es bajo. Esto se ve reflejado en los resultados: solo el 12 por ciento de las ejecutivas encuestadas participa en programas de *mentoring*, y solo el 15 por ciento ha tenido un modelo de referencia.

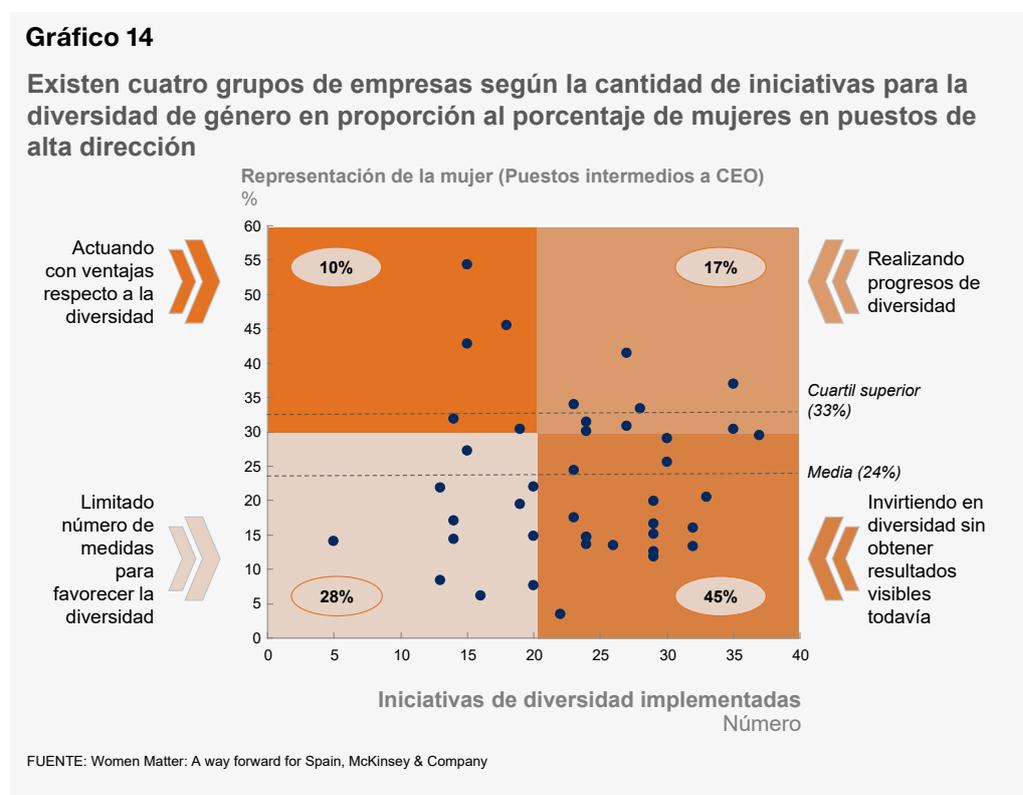
Elementos facilitadores

Los elementos facilitadores han obtenido los peores resultados de implementación: solo entre un 13 y un 18 por ciento de las empresas cuenta con iniciativas bien implementadas. Por ejemplo, más del 60 por ciento de las empresas del estudio cuenta con políticas para garantizar que los sistemas de desempeño y evaluación sean neutros en lo que a género se refiere, pero menos de una quinta parte (18 por ciento) están bien implementadas. Otro

problema es la escasa comunicación interna y externa. Únicamente el 13 por ciento de las empresas del estudio difunden sus resultados y objetivos.

Aunque más del 60 por ciento de las empresas en España están invirtiendo en diversidad, solo unas pocas han obtenido resultados significativos

Nuestro análisis señala que las empresas se dividen en cuatro grupos principales (Gráfico 14) en la relación entre el porcentaje de representación de mujeres en puestos de alta dirección y el número de iniciativas de diversidad de género implementadas.



Limitado número de medidas para favorecer la diversidad

Más de la cuarta parte de las empresas encuestadas (el 28 por ciento) dispone de relativamente pocas iniciativas implementadas y un número mínimo de mujeres en la alta dirección. De acuerdo con los resultados de nuestras entrevistas, esto se debe principalmente a que durante la reciente crisis económica las empresas se han centrado en prioridades a corto plazo y no han estado dispuestas a realizar los cambios necesarios para crear un ambiente más acogedor para las mujeres.

Actuando con ventajas respecto a la diversidad

Una de cada diez empresas cuenta con un elevado porcentaje de mujeres en sus puestos directivos, aunque el número de iniciativas sea más reducido. Estas empresas suelen pertenecer a sectores que atraen a una mayor participación femenina. En la industria sanitaria, por ejemplo, las mujeres obtienen el 70 por ciento de los empleos básicos.

Invirtiendo en la diversidad pero aún sin resultados visibles

Casi la mitad de las empresas encuestadas (el 45 por ciento) muestra compromiso y toma medidas, pero no obtiene resultados. Es posible que los resultados requieran tiempo. Otra razón puede ser que algunas empresas de este grupo forman parte de sectores en los que hay una larga tradición masculina, por ejemplo la industria energética, la industria de la construcción y la industria de la ingeniería.

Realizando progresos en cuanto a la diversidad

Este grupo (17 por ciento) se caracteriza por un fuerte compromiso de la alta dirección y un seguimiento riguroso de los resultados. No supone ninguna sorpresa, por tanto, que sus iniciativas se implementen tres veces mejor que en aquellas empresas con menor compromiso directivo (Gráfico 15).

Gráfico 15

El compromiso de los directivos se traduce en medidas efectivas, con casi el doble de iniciativas de diversidad de género y el triple de iniciativas implementadas correctamente

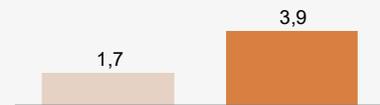
Diversidad de género en la agenda de los consejeros delegados

Puntuación (en una escala 1-4)



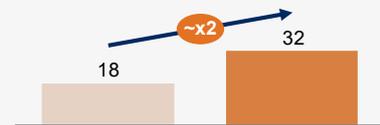
Compromiso de los directivos

Puntuación de la alta dirección y el comité ejecutivo (en una escala de 1-4)



Iniciativas de diversidad implementadas

Número (de un total de 41 iniciativas)



Iniciativas implementadas correctamente

Porcentaje



Limitado número de medidas para favorecer la diversidad

Realizando progresos de diversidad

FUENTE: Women Matter: A way forward for Spain, McKinsey & Company

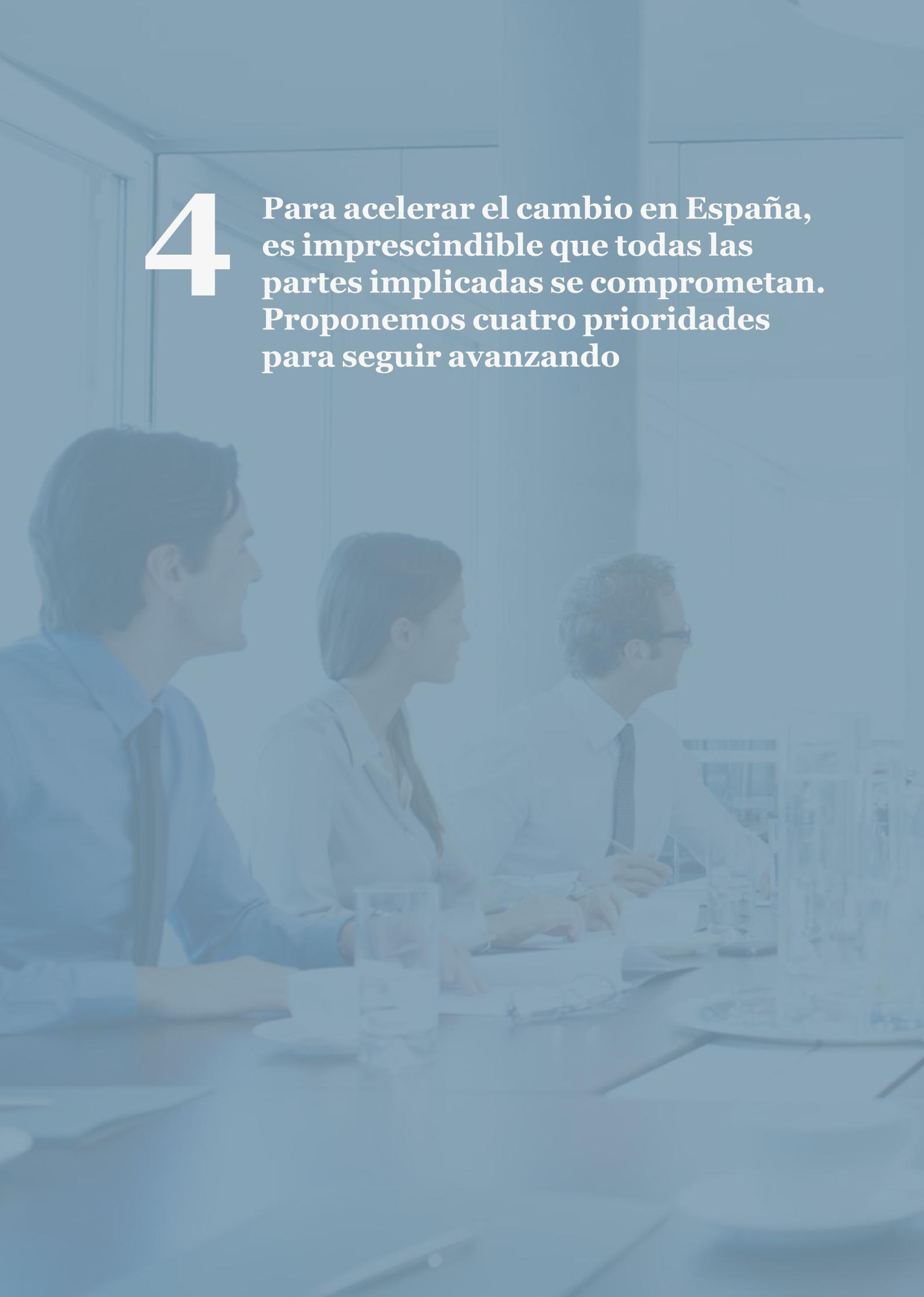
Además de las iniciativas corporativas, los movimientos de *advocacy* y las medidas del gobierno también contribuyen a la mejora

En España existen centenares de organizaciones, muchas de ellas con alcance nacional, comprometidas con el aumento de las oportunidades de las mujeres y la concienciación alrededor a los problemas específicos relacionados. Más del 80 por ciento de ellas están centradas en cuestiones relacionadas con el entorno laboral. Estos grupos, además, constituyen importantes fuentes de información y de datos estadísticos. La experiencia nos demuestra que los movimientos de promoción y defensa de las mujeres tienen éxito cuando tienen al frente a personalidades fácilmente reconocibles (es el caso de Emma Watson en HeforShe y de Sheryl Sandberg en LeanIn), y cuando participan en esfuerzos coordinados. La iniciativa británica Lord Davies, por ejemplo, reunió en el año 2010 a agencias sociales, corporativas y gubernamentales con el fin de definir una agenda común con objetivos y medidas específicos. Los resultados resultan convincentes: durante los últimos cinco años la iniciativa ha duplicado el número de mujeres en los consejos de las empresas que cotizan en el FTSE 100, hasta alcanzar el 26 por ciento.

Aunque la legislación ayuda a establecer las condiciones propicias para el cambio, es probable que se requieran incentivos adicionales

En 2007, en España se aprobó la Ley de Igualdad³⁷, que obligaba a las empresas cotizadas a comunicar de forma anual el número de mujeres en sus consejos y explicar las medidas implementadas para promover la representación femenina. Las empresas con más de 250 empleados deben poner en práctica el Plan de Igualdad. Además, el Gobierno otorga el “Distintivo de Igualdad” a aquellas empresas que se esfuerzan por aumentar el porcentaje de representación femenina en posiciones de dirección. Hasta el momento el distintivo ha premiado a 109 empresas, que forman una red de divulgación de buenas prácticas.

El Gobierno español también promueve programas educativos que fomentan la igualdad de género. Los esfuerzos se centran en iniciativas específicas, como formar profesores y revisar metodologías y libros de texto para garantizar una perspectiva neutra en cuanto a género se refiere. El Parlamento Europeo ha reconocido estos esfuerzos y ha señalado que España ha pasado de estar rezagada en este aspecto a ser un país pionero³⁸. Sin embargo, los incentivos todavía se pueden mejorar. El gasto público en prestaciones familiares es solo del 1,5 por ciento del PIB de España, por debajo de la media de la OCDE (2,3 por ciento), y lejos del 4,3 por ciento de Gran Bretaña y del 3,6 por ciento de Suecia³⁹.



4

**Para acelerar el cambio en España,
es imprescindible que todas las
partes implicadas se comprometan.
Proponemos cuatro prioridades
para seguir avanzando**

España ha iniciado su viaje hacia la mayor participación de la mujer en los puestos directivos y de liderazgo, y en los últimos años el ritmo de mejora ha sido muy relevante. Sin embargo, se requieren esfuerzos adicionales para alcanzar el nivel de los países más avanzados. España debe desarrollar una fórmula propia que aborde los principales obstáculos e integre a todos los participantes capaces de fomentar el cambio. Proponemos cuatro medidas para seguir avanzando:

i. Asegurar el compromiso directivo al máximo nivel, con visibilidad y recurrencia en el tiempo

El compromiso directivo es un pilar fundamental para cambiar la cultura corporativa. Sin embargo, tan solo el 40 por ciento de consejeros delegados de las empresas de la encuesta está adoptando medidas efectivas en relación con la diversidad de género. Para mejorar, los directivos deberían crear un compromiso visible y duradero a tres niveles.

A nivel Consejero Delegado

El Consejero Delegado debería estar involucrado en conocer la situación de su empresa y las métricas de diversidad. Estudios de McKinsey han demostrado que las empresas que parten de un entendimiento sólido y documentado de su punto de partida tienen 2,4 veces más probabilidades de tomar medidas efectivas que aquellas que carecen de dicha conciencia. Es por eso que los consejeros delegados deben participar en el seguimiento regular de las métricas de diversidad. Además, el compromiso personal y visible del consejero delegado en los medios de comunicación y en las redes sociales es un punto clave para extender el compromiso a través de la organización.

A nivel Comité de Dirección

El compromiso del Consejero Delegado es necesario pero no suficiente; el resto de los directivos clave, al menos algunos, también deben respaldar la idea de contratar, retener y desarrollar el talento femenino hacia los puestos directivos. Estos deben responsabilizarse de hacer un seguimiento del progreso en las métricas dentro de sus áreas de responsabilidad y comunicar los resultados a sus equipos, y se les puede animar a participar en programas de *mentoring* y *sponsoring* para mujeres. Algunas opciones que han tenido mayor recorrido en este sentido han sido crear un Director y Comités de Diversidad o empujar el compromiso de la alta dirección para medir la diversidad de género como parte de los indicadores clave de rendimiento de los miembros de Comité de Dirección.

A nivel compañía

Los directivos líderes deben garantizar que toda la organización cambie y alinee su mentalidad y su comportamiento con la alta dirección. Un Comité de Dirección comprometido es inútil si el resto de la compañía no comparte su compromiso con la diversidad. Cada empresa debería tener claro su plan de diversidad y darlo a conocer, y las políticas y procesos de RR.HH. deberían asegurarse que ponen las bases para que se alcancen los objetivos. Iniciativas tales como ofrecer programas de capacitación para mujeres líderes sobre el desarrollo de relaciones sostenibles o ajustar los sistemas de evaluación para directivos para que incluyan la evaluación de habilidades de "diversidad" son también muy útiles.

ii. Actuar en las principales “fugas de la tubería” según cada sector y empresa, haciendo hincapié en los mandos intermedios

Nuestra investigación reveló que las empresas se enfrentan a una baja representación femenina en los distintos niveles de la estructura corporativa, normalmente provocada por el sector en el que operan. Por ello, es necesario que adapten las medidas a los puntos problemáticos concretos a los que deben hacer frente (Gráfico 16). A continuación enumeramos los tres problemas más habituales:



Dificultad para acceder

Las empresas de sectores dominados tradicionalmente por hombres (p. ej., el automovilístico, el de la construcción, el energético y el de la ingeniería) encuentran especiales dificultades para contratar mujeres.

Las empresas pueden mejorar este aspecto si centran sus esfuerzos en conseguir una mayor diversidad en los procesos de contratación y si invierten en talento desde las primeras etapas. En Estados Unidos, algunas empresas han comenzado a abordar esta cuestión con programas educativos que buscan aumentar el interés de las alumnas por las carreras científicas. En Alemania, el Gobierno desarrolló un programa nacional, "Go MINT" (matemáticas, informática, ciencias naturales y tecnología), para promocionar estas disciplinas y hacerlas más atractivas para las mujeres⁴⁰. En los últimos 15 años Alemania ha triplicado el número de mujeres matriculadas en ingeniería y matemáticas.

Atrapadas en puestos intermedios

En sectores como la logística, la atención médica, los bienes de consumo y la venta al por menor, muchas mujeres españolas quedan atrapadas en puestos pre-ejecutivos y de áreas

de apoyo. Esto implica que las empresas deben centrarse en los puestos medios de dirección para aumentar el número de mujeres que puedan avanzar a los puestos más altos.

Existen varias vías prometedoras. En primer lugar, las empresas deben identificar a las mujeres con más talento y facilitarles programas de desarrollo para que adquieran las capacidades necesarias para convertirse en líderes. Las mujeres en puestos de mando intermedio pueden perfeccionar su plan de desarrollo profesional y animarse a seguir tratando de ascender si otras mujeres y hombres en posiciones senior les ofrecen apoyo y programas de *mentoring*. Las excedencias por maternidad y paternidad, la opción de trabajar de forma flexible y las tecnologías que reducen el tiempo de desplazamiento pueden ayudar a los padres y madres en puestos intermedios a conseguir un equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar.

Exclusión de los puestos más altos

Las empresas de este grupo, normalmente las que operan en sectores de servicios como el de las finanzas, atraen a mujeres a los puestos de nivel inicial pero tienen dificultades para acceder a las posiciones de alta dirección.

En España, las mujeres solo representan el 11 por ciento de los puestos en equipos directivos superiores y el 3 por ciento de los consejeros delegados. Los programas de redes laborales adaptados a las mujeres y las oportunidades de formación y *mentoring* pueden servir para allanar el camino a las mujeres hacia las posiciones más altas de la estructura corporativa. De la misma forma, los procesos de RR. HH., en especial el de promoción, debe asegurar una falta de sesgo de principio a fin, e intentar que en cada terna aparezca una mujer.

Por otra parte, los acuerdos con la industria de la selección de talento para garantizar la presencia de mujeres entre los candidatos a las posiciones de alta dirección pueden desempeñar también un papel importante.

iii. Mejorar el estilo de vida tanto de hombres como de mujeres para la sostenibilidad de las carreras profesionales directivas

La solución para mejorar el estilo de vida no es única ni sencilla. No obstante, es un factor que debe ser considerado para fomentar la diversidad y debería ser abordado desde diferentes ángulos.

Con frecuencia las mujeres españolas tienen una “doble carrera”, puesto que se hacen cargo de las tareas del hogar además de su trabajo profesional. Al mismo tiempo, las exigencias de la vida corporativa en España son considerables: los directivos admiten que se espera de ellos una disponibilidad “en cualquier momento y en cualquier lugar”.

Las empresas pueden ayudar diseñando iniciativas orientadas a mejorar el estilo de vida de hombres y mujeres. Éstas podrían incluir horarios de trabajo flexibles (flexibilidad de entrada/salida, teletrabajo), crear períodos de desconexión, como evitar las reuniones fuera del horario de trabajo o los correos electrónicos de fin de semana, e incorporar días libres por motivos personales. Sin embargo, ofrecer esta flexibilidad no es suficiente; estas iniciativas no solo deben comunicarse sistemáticamente sino también implementarse

y celebrarse: debe haber un seguimiento estricto de todos los casos en períodos de flexibilidad o desconexión para garantizar el éxito y la mejora continua de casos de éxito, así como su comunicación al resto de empleados para fomentar que más de ellos se unan. El objetivo a medio y largo plazo es alcanzar un cambio de mentalidad e instaurar una cultura que entienda y acoja la flexibilidad, y que a la vez garantiza su compatibilidad con una carrera directiva exitosa, tanto para hombres como para mujeres. Por supuesto asegurando que la productividad no se resienta e incluso llegue a mejorar con empleados más motivados y comprometidos.

El gobierno también podría colaborar a través de incentivos (p. ej., subsidios a guarderías o disminución en contribuciones a la seguridad social si las empresas implementan prácticas de mejora de estilo de vida) y el desarrollo de políticas públicas para la mejora de los horarios, para alentar la “paternidad” y para fomentar la flexibilidad en los puestos de trabajo que cada vez va a ser más común.. Finalmente, el gobierno hacer también énfasis desde la educación, luchando contra los estereotipos de género en las escuelas como primer paso hacia la igualdad.

iv. Promover movimiento de colaboración entre empresas (*advocacy*), para avanzar conjuntamente en elevar la aspiración, mejorar las prácticas corporativas y hacer transparente su seguimiento

Todas las empresas deben responsabilizarse de conseguir resultados con sus propias acciones de diversidad. No obstante, las investigaciones en los países más avanzados en diversidad de género demuestran que en Europa existen esfuerzos corporativos coordinados basados en una agenda común que pueden avanzar de forma más rápida (Gráfico 17). Entre las medidas específicas se incluyen:

Definir un objetivo y una agenda comunes

Cuando las empresas tienen un objetivo común, es más probable que se acerquen a él. En el Reino Unido, por ejemplo, la iniciativa Lord Davies de 2010 fijó un objetivo común: alcanzar el 25 por ciento de mujeres en los consejos de las empresas que cotizan en el FTSE para el año 2015. Este hecho ha sido clave para duplicar la representación de las mujeres en los consejos de las empresas que cotizan en el FTSE 100 en los últimos 5 años, hasta alcanzar el 28 por ciento. Resulta esencial definir objetivos y métricas cuantificables para controlar con regularidad los resultados y el progreso. Estos objetivos deben ser realistas, pero también deben suponer un reto. En España un esfuerzo así permitiría elevar el nivel de ambición para el país en general.

Compartir las mejores prácticas

Las historias de éxito de otras empresas y la comprensión de las mejores prácticas ayuda a crear impulso. Además, las empresas pueden ponerse en contacto para hablar de asuntos relacionados. Algunos ejemplos incluyen Valore D en Italia con más de 70 empresas colaboradoras, Advance en Suiza, o la red iGEN de Portugal, formada por 31 empresas que se reúnen trimestralmente para compartir prácticas con las que aumentar la representación de las mujeres en el mundo directivo y analizar las propuestas presentadas por otros miembros con el mismo propósito.

Crear programas de modelos de referencia, de *mentoring* y de redes de apoyo para las mujeres, liderados tanto hombres como mujeres comprometidos con el cambio

Acceder a estos programas crea oportunidades para una mayor exposición profesional que motivan a las mujeres y facilitan su desarrollo profesional. Las mujeres y hombres que actúan como modelos o como mentores pueden animar a más mujeres para que se fijen aspiraciones más altas mientras les proporcionan orientación para el desarrollo profesional y los desafíos de la conciliación. En este ámbito, es necesaria la participación visible de la alta dirección. Estas iniciativas suelen tener éxito en el mantenimiento o incluso el aumento de la cantera de talento femenino de las empresas, puesto que se motiva a las mujeres y se facilita su desarrollo.

Formación, desarrollo de competencias y coaching

Todavía es necesario garantizar la existencia de actitudes personales para las mujeres que muestren convicción ante el reto que supone acceder a la alta dirección. La ambición, la confianza y la resiliencia son habilidades a incorporar. Las asociaciones Valore D (Italia) y Advance (Suiza) han demostrado los resultados de formar a las mujeres en este tipo de habilidades, capacidades y liderazgo.

Nuestro estudio demuestra que las redes de colaboración entre empresas que existen en Europa se centran en el fomento del compromiso de los directivos para definir un objetivo común o en el suministro de una plataforma para la creación de competencias y de redes para mujeres. Creemos que en España, una red de este tipo podría combinar ambos elementos y sólo faltaría la iniciativa de cuatro o cinco empresas líderes con el apoyadas por las organizaciones de promoción de las mujeres y del gobierno, se podría crear una red que ayudaría a remodelar el paisaje empresarial en España en cuanto a la diversidad.

Gráfico 17

En la actualidad, ya existen redes de apoyo corporativa exitosas en Europa

	Investigación/ sensibilización	Networking entre empresas	Formación, modelos de conducta y networking	Meta en común	Hitos
Iniciativa Lord Davies 	✓	✓	✗	✓	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos para 350 empresas que cotizan en el FTSE Aumento del número de mujeres en consejos de empresa del 6%
IGen 	✓	✓	✗	✓	<ul style="list-style-type: none"> 30 empresas líderes comprometidas con el objetivo de contar en el año 2018 con el 30% de mujeres en los consejos
Valore D 	✓	✓	✓	✗	<ul style="list-style-type: none"> 72 empresas líderes comprometidas 5300 mujeres convocadas
Advance 	✓	✓	✓	✗	<ul style="list-style-type: none"> 27 empresas líderes comprometidas 780 mujeres convocadas en 2015
Chefsache 	✓	✓	✓	✗	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de la canciller Angela Merkel 11 empresas líderes comprometidas

Conclusiones finales: cómo crear el compromiso con el cambio

España está comenzando a adoptar la idea de incorporar a más mujeres en los puestos de dirección corporativa y se ha avanzado mucho en poco tiempo. Muchas empresas están más sensibilizadas, y existe respaldo por parte del Gobierno y de diferentes organizaciones. Sin embargo, el cambio es muy lento: las mujeres continúan teniendo una baja representación en todos los niveles de dirección respecto a otros países, y la brecha es mayor en los puestos más altos.

Este informe pretende generar una llamada a la acción mediante un análisis riguroso que acelere el paso hacia la diversidad de género en España en puestos directivos. La acción debe ser liderada tanto por hombres como por mujeres comprometidos con este cambio.

Se ha mejorado, pero aún hay mucho camino por recorrer, y para ello proponemos seguir avanzando con las cuatro medidas expuestas en este informe: compromiso directivo, actuaciones en las “fugas de la tubería”, mejoras del estilo de vida de las carreras directivas de hombres y mujeres y promoción de la colaboración y *advocacy* entre las distintas empresas para la diversidad.

Es fundamental que los responsables empresariales en España muestren su compromiso con este cambio, de manera visible y sostenida en el tiempo, para asegurar que se asientan nuevos modelos. También creemos que es clave generar una masa crítica de cambio mediante la colaboración de más empresas entre sí al frente del movimiento de cambio y de *advocacy*, para sensibilizar, seguir el avance, celebrar y finalmente, normalizar la presencia de la mujer en la alta dirección.

Para que todo esto suceda, es necesario un esfuerzo alineado entorno a una aspiración común, a definir por y para las empresas, en la que se aúnen todos los esfuerzos y cooperación: de hombres y de mujeres, de empresas y del gobierno, de organizaciones no gubernamentales y de grupos corporativos. Con un objetivo común, una voz firme y un seguimiento regular del progreso, España puede acelerar su transformación en la diversidad de género en puestos directivos para el beneficio de todos.

Autores y Agradecimientos



Alejandro Beltrán es Global Chief Talent & People Officer de McKinsey & Company a nivel internacional y Presidente de la oficina de Iberia. Desde su incorporación a McKinsey en 1998, ha trabajado para muchas empresas internacionales destacadas, en especial en las áreas de corporate finance y estrategia, así como en banca e infraestructura, formando parte del equipo de liderazgo de estas dos últimas prácticas. Alejandro se licenció en Económicas y Dirección de Empresas en la Universidad de Navarra y posee un MBA de la Escuela de Negocios IESE.



María del Mar Martínez es Socio Senior en la oficina de McKinsey & Company en Iberia. Es responsable del área de Instituciones Financieras en España y Portugal y miembro del comité europeo de dicha práctica. Lleva más de 20 años asesorando a bancos en temas de desarrollo corporativo, estrategias de crecimiento de negocio, aspectos de gestión avanzada de riesgos y regulación. Asimismo, lleva años comprometida con la promoción de la mujer en puestos directivos y es una de las líderes del grupo de diversidad en McKinsey a nivel global. La incorporación de talento femenino es fundamental también para su rol de líder de recruiting de McKinsey & Company para Europa.

María del Mar se licenció en Dirección y Administración de Empresas en ESADE y posee un Máster Internacional de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York y de la Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris.



Amaia Noguera es Socia Junior en la oficina de McKinsey & Company en Iberia. Es miembro de las prácticas de Banca, y Organización y Transformación. Ha trabajado en numerosos proyectos relacionados con Recursos Humanos, diseño organizativo, diversidad y planificación estratégica en servicios financieros y otros sectores en Europa, Estados Unidos y América Latina. Es responsable de la iniciativa “All In” en Iberia y del desarrollo de “Women Matter 2017: Informes de España y Portugal”. Amaia se licenció en Economía Internacional en la Universidad de Navarra y posee un MBA de la Sloan School of Management del MIT.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la contribución y el apoyo del equipo del proyecto, así como de los directores, los socios y el equipo de Desarrollo Profesional de la oficina de Iberia, con mención especial a Giulia Chierchia, Alexandre Dilme, Diogo Almeida Fernandes, Beatriz Ferrer, Gloria Macías, Mireia Marrón, Estibaliz Ruiz, Ana Vilaregut, Maria João Ribeirinho, Yolanda Zonno, Misun Yun y Patricia Pardo.

El equipo también quiere dar las gracias a Sandrine Devillard, Cécile Kossoff y Mary Meaney, por su compromiso en el desarrollo de nuestra visión del tema y por su perspectiva acerca de los principales países europeos.

Agradecemos profundamente la contribución de las empresas que participaron en este estudio, y especialmente la de las personas entrevistadas, por su tiempo y su consideración. También queremos dar las gracias a los casi 2000 empleados que participaron en la encuesta.

Bibliografía

1. Años necesarios para lograr los niveles actuales de representación de mujeres en consejos, comités ejecutivos y puestos de dirección en Suecia y Noruega, empleando el mayor número de ambos países en cada categoría, y utilizando las tasas históricas de crecimiento de las empresas españolas entre los años 2012 y 2015. Basándonos en estos datos, a las empresas españolas les costaría al menos 9 años alcanzar los porcentajes de representación de la mujer en los consejos de las empresas noruegas (39 por ciento), 8 años alcanzar los niveles de representación en los comités ejecutivos de las empresas suecas (24 por ciento) y 17 años alcanzar el porcentaje de dirección de las empresas suecas (38 por ciento).
2. Ministerio de Educación y Ciencia, 1992. “Las desigualdades en la educación en España”.
3. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015.
4. McKinsey Global Institute, 2015. “The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth”
5. Estimación basada en las siguientes fuentes:
McKinsey Global Institute, 2015. “The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth”
ViewsWire – The Economist Intelligence Unit. 2016. Previsión real y nominal del PIB. Deflactor del PIB. Cambio del porcentaje en el Índice de Precios al Consumo (media del periodo).
Tipo de cambio de euros a dólares (media del periodo).
6. Instituto Nacional de Estadística. INE, 2010. Encuesta de Condiciones de Vida. Capacidad en la toma de decisiones. Personas que viven en pareja según capacidad para decidir sobre la compra y edad y sexo.
7. McKinsey & Company, 2009. Índice de Salud de la Organización (OHI). El OHI es una herramienta propia de McKinsey que mide la salud de la organización a través de nueve dimensiones diferentes para comprender el posicionamiento, la excelencia en la ejecución y la renovación de una empresa para conseguir sus objetivos de rendimiento de manera sostenible.
8. McKinsey & Company. 2007. “Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver”
9. Instituto Peterson para la Economía Internacional, 2016. “Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey”
10. FMI, 2016. “Unlocking Female Employment Potential in Europe”
11. Harvard Business Review, 2011. “Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women”
12. Estimación basada en una muestra de países de Europa Occidental y de Estados Unidos, basada en las siguientes fuentes:

1. Años necesarios para lograr los niveles actuales de representación de mujeres en consejos, comités ejecutivos y puestos de dirección en Suecia y Noruega, empleando el mayor número de ambos países en cada categoría, y utilizando las tasas históricas de crecimiento de las empresas españolas entre los años 2012 y 2015. Basándonos en estos datos, a las empresas españolas les costaría al menos 9 años alcanzar los porcentajes de representación de la mujer en los consejos de las empresas noruegas (39 por ciento), 8 años alcanzar los niveles de representación en los comités ejecutivos de las empresas suecas (24 por ciento) y 17 años alcanzar el porcentaje de dirección de las empresas suecas (38 por ciento).
2. Ministerio de Educación y Ciencia, 1992. "Las desigualdades en la educación en España".
3. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015.
4. McKinsey Global Institute, 2015. "The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth"
5. Estimación basada en las siguientes fuentes:
McKinsey Global Institute, 2015. "The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth"
ViewsWire – The Economist Intelligence Unit. 2016. Previsión real y nominal del PIB. Deflactor del PIB. Cambio del porcentaje en el Índice de Precios al Consumo (media del periodo).
Tipo de cambio de euros a dólares (media del periodo).
6. Instituto Nacional de Estadística. INE, 2010. Encuesta de Condiciones de Vida. Capacidad en la toma de decisiones. Personas que viven en pareja según capacidad para decidir sobre la compra y edad y sexo.
7. McKinsey & Company, 2009. Índice de Salud de la Organización (OHI). El OHI es una herramienta propia de McKinsey que mide la salud de la organización a través de nueve dimensiones diferentes para comprender el posicionamiento, la excelencia en la ejecución y la renovación de una empresa para conseguir sus objetivos de rendimiento de manera sostenible.
8. McKinsey & Company. 2007. "Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver"
9. Instituto Peterson para la Economía Internacional, 2016. "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey"
10. FMI, 2016. "Unlocking Female Employment Potential in Europe"
11. Harvard Business Review, 2011. "Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women"
12. Estimación basada en una muestra de países de Europa Occidental y de Estados Unidos, basada en las siguientes fuentes:

Base de datos de la Comisión Europea. “Women and men in decision-making, business and finance. Largest publicly listed companies in each country” (2015).
OCDE. Gender Data Portal 2015, “Indicators of Gender Equality in Employment. Female share of employment in senior and middle management”

13. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015.
14. McKinsey & Company, 2012. “Women Matter 2012: Making the Breakthrough”
15. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015
16. Páginas web e Informes anuales de las empresas. La diferencia entre las funciones administrativas y ejecutivas es la siguiente:
Puestos ejecutivos: Las funciones típicas de los puestos administrativos se relacionan con la generación de ingresos o con la responsabilidad de pérdidas y ganancias. Los puestos administrativos incluyen, entre otros, presidentes ejecutivos, directores generales, puestos en la cadena de producción y distribución, productos y servicios, ventas y marketing, I+D, desarrollo de producto e ingeniería y programación.
Puestos administrativos: Las funciones de los puestos administrativos consisten principalmente en apoyar y posibilitar otras funciones. Los puestos administrativos incluyen, entre otros, cargos en recursos humanos, gestión y administración de oficinas, TI, finanzas, departamento legal, estrategia y desarrollo empresarial, riesgos, relaciones con inversores y asuntos gubernamentales.
17. Años necesarios para lograr los niveles actuales de representación de mujeres en consejos, comités ejecutivos y posiciones de dirección en Suecia y Noruega, empleando el mayor número de ambos países en cada categoría y utilizando las tasas históricas de crecimiento de las empresas españolas entre los años 2012 y 2015. Basándonos en estos datos, a las empresas españolas les costaría al menos 9 años alcanzar los porcentajes de representación de la mujer en los consejos de las empresas noruegas (39 por ciento), 8 años alcanzar los niveles de representación en los comités ejecutivos de las empresas suecas (24 por ciento) y 17 años alcanzar el porcentaje de dirección de las empresas suecas (38 por ciento).
18. GESIS ISSP Research Group 2012, International Social Survey Programme: Familia y género IV - ISSP 2012.
19. Bélgica, Alemania, España, Portugal, Suecia, Noruega, Francia, Reino Unido.
20. Encuesta Mundial de Valores, 2014. Encuesta Mundial de Valores oleada 6.
21. Encuesta Women Matter, 2013
22. McKinsey Global Institute, 2015. “The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth”
23. McKinsey & Company, 2012. “Women Matter 2012: Making the Breakthrough”

24. McKinsey & Company, 2012. “Unlocking the full potential of women at work”
25. HeForShe. www.heforshe.org
26. Análisis Lord Davies Women on Boards. “2015. Improving the gender balance on British Boards”.
27. 30 percent Club. www.30percentclub.org
28. FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programmes. www.mentoringfoundation.co.uk
29. 100 Best Workplaces for Women. www.fortune.com/best-workplaces-for-women
30. Top 50 Employers for Women de The Times. www.appointments.thesundaytimes.co.uk/article/times-top-50-employers-for-women
31. La representación de la mujer en el entorno laboral definida como la media de mujeres en los comités ejecutivos y en posiciones intermedias y senior.
32. Base de Datos de Gasto Social de la OCDE, 2016. Gasto público en prestaciones familiares en efectivo, servicios y medidas fiscales, en porcentaje del PIB. Gasto público empleado en el cuidado de los niños y la educación preescolar en porcentaje del PIB.
33. Comisión Europea, 2013. “The current situation of gender equality in Norway – Country profile”.
34. Parlamento Europeo. Dirección General de Políticas Interiores de la Unión, 2015. “The Policy on Gender Equality in Sweden”
35. Se emitirá en el año 2017 un nuevo informe “Women Matter” que incluirá los resultados de otros países europeos.
36. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
37. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
38. Parlamento Europeo. Dirección General de Políticas Interiores de la Unión, 2009. “Spanish policy on gender equality: relevant current legislation and policies”.
39. Base de Datos de Gasto Social de la OCDE.
40. Go MINT. www.komm-mach-mint.de

