

# II ESADE Gender Monitor

Equilibrio de género en las empresas



# ¿Por qué este estudio?

- El presente estudio refleja las barreras y las oportunidades que detectan (en el sector privado) las directivas de áreas funcionales\* en España, en su camino hacia la alta dirección.
- Las mujeres encuestadas son licenciadas, cuentan, al menos, con un título de posgrado en programas de dirección general de ESADE, y tienen un nivel de inglés *advanced* o superior. Más del 85% tienen pareja y, al menos, un hijo. Todas ellas están dispuestas a asumir puestos de mayor responsabilidad, ya sea en su propia organización, en otra, o estableciendo sus propios negocios.
- En esta oleada, 'ESADE Gender Monitor' ha querido prestar especial atención a las medidas de conciliación que desarrollan las empresas españolas y el papel que desempeñan las redes informales en el desarrollo profesional en la carrera de la mujer directiva.

(\*) Tomando como base que el número de mujeres directivas en este nivel según el Instituto Nacional de Estadística en 2015 es de 28.300, el grado de fiabilidad de la muestra es del 93%.

# ÍNDICE

**1**

---

**PRINCIPALES  
BARRERAS**

**2**

---

**EL PAPEL DE  
LA EMPRESA**

**3**

---

**EL PAPEL DE LAS  
REDES INFORMALES**

**4**

---

**EL PAPEL DE  
LA FAMILIA**

---

**CONCLUSIONES Y  
FICHA TÉCNICA**



# Principales barreras

**Principales barreras y su evolución**

**1**



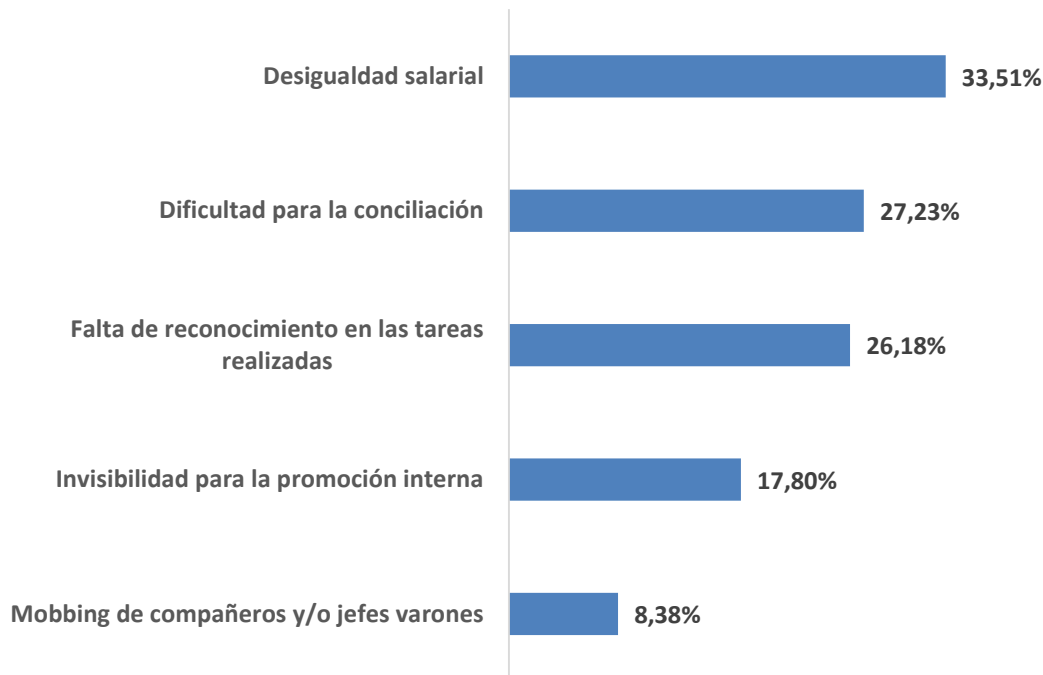
# PRINCIPALES BARRERAS

**Tres de cada diez directivas encuestadas perciben la desigualdad salarial como la principal barrera de género en la empresa**

Le siguen la dificultad para la conciliación, que afecta a una de cada cuatro encuestadas y, con un impacto similar, la falta de reconocimiento en las tareas realizadas.

Cerca del 10% afirma haber sufrido *mobbing* de compañeros y/o jefes varones.

**¿Qué barreras has encontrado durante el último año en tu carrera profesional que atribuyas específicamente al hecho de ser mujer?**



# El papel de empresa

**Medidas de equilibrio**

**Flexibilidad**

**Conciliación**

**Líderes del cambio**

**Mujer y alta dirección**

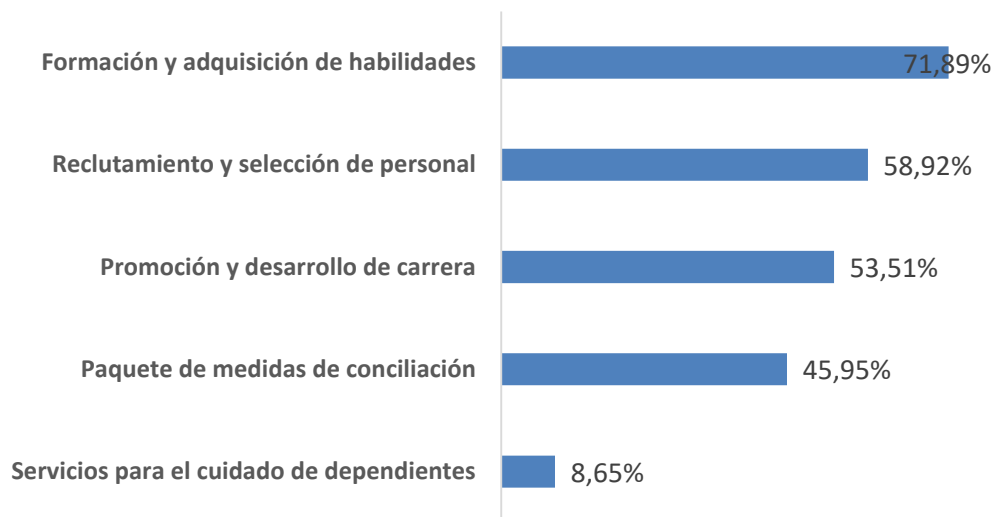
# MEDIDAS DE EQUILIBRIO

**La inversión en programas formación y adquisición de habilidades es la medida más habitual en las empresas (72%) para impulsar el equilibrio de género.**

Cerca del 60% de las empresas cuentan con políticas de reclutamiento y selección para captar talento femenino y el 54% tiene planes internos de promoción y desarrollo de carrera.

Menos de la mitad contempla medidas de conciliación, pese a ser ésta una de las principales barreras de equilibrio de género para las directivas.

**¿Cuáles de las siguientes medidas, para lograr el equilibrio de género, ha llevado a cabo tu empresa este último año de las que tú tengas conocimiento?**



# FLEXIBILIDAD

**Una de cada cuatro empresas españolas permite flexibilidad a sus empleados para decidir desde dónde y en qué horario trabajan.**

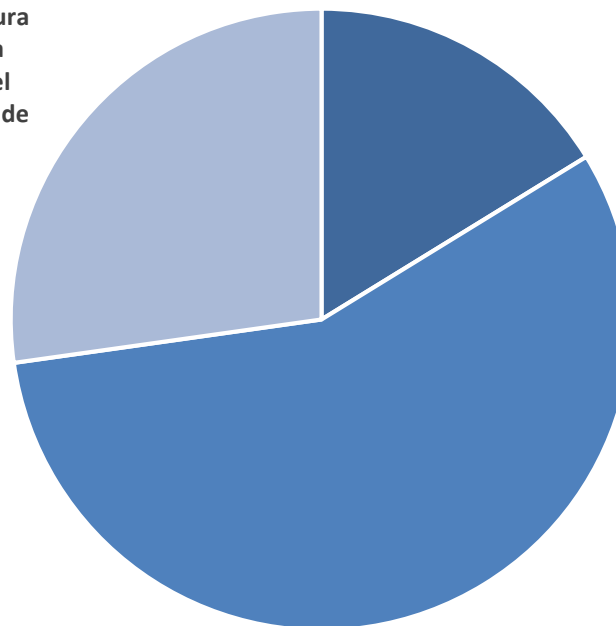
El 57% de las consultadas afirma que sus empresas han avanzado en materia de flexibilidad laboral, aunque “todavía queda camino por recorrer”.

Un 16% considera que en su compañía se sigue premiando el “presencialismo” o “presentismo”.

## ¿Tu empresa favorece el trabajo flexible en tiempo y en espacios?

Sí, es una cultura basada en la confianza y el cumplimiento de objetivos  
27%

No, es una cultura que premia el ‘presencialismo’  
16%



Vamos avanzando, aunque nos queda camino por recorrer  
57%



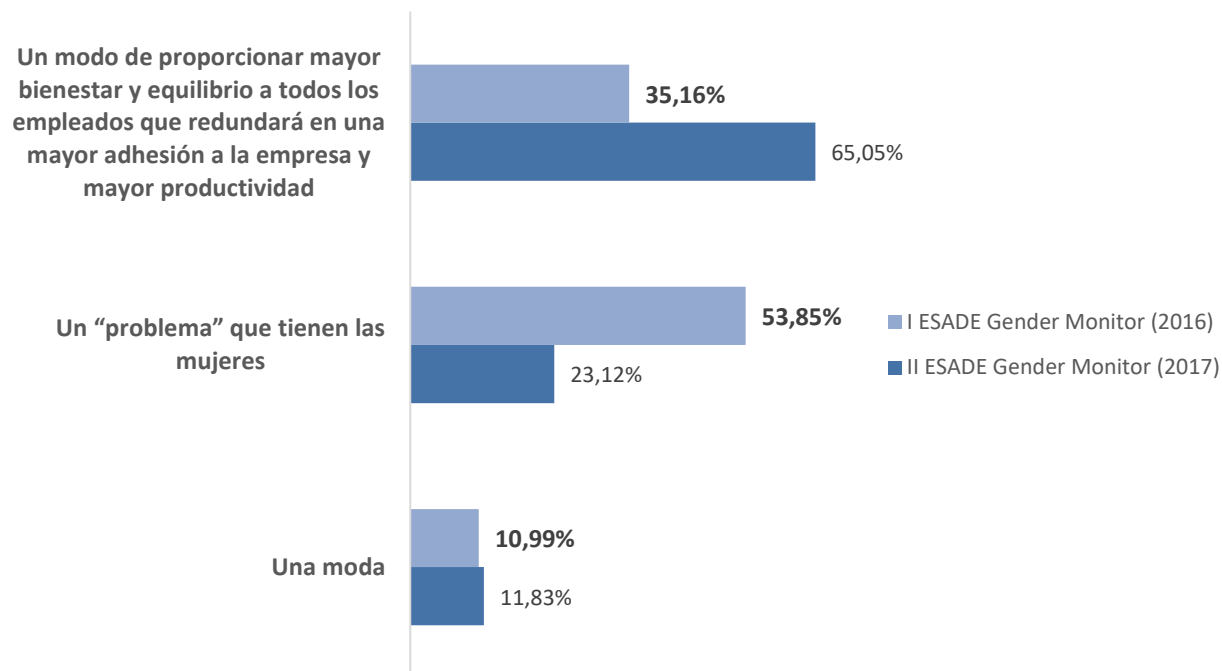
# CONCILIACIÓN I

**Más del 65% de las empresas consideran la conciliación como un modo de proporcionar equilibrio y bienestar que favorece la adhesión y la productividad de los empleados. Hace doce meses sólo el 35% de las empresas tenían este enfoque.**

La conciliación está dejando de verse como un “problema” que tienen las mujeres. El porcentaje de directivas que piensa que aún pervive esta visión se ha reducido a la mitad en menos de doce meses.

Sin embargo, aumenta ligeramente la proporción de aquellas que piensan que sus empresas ven la conciliación como una moda.

## En tu empresa, la conciliación de la vida profesional y personal se considera:

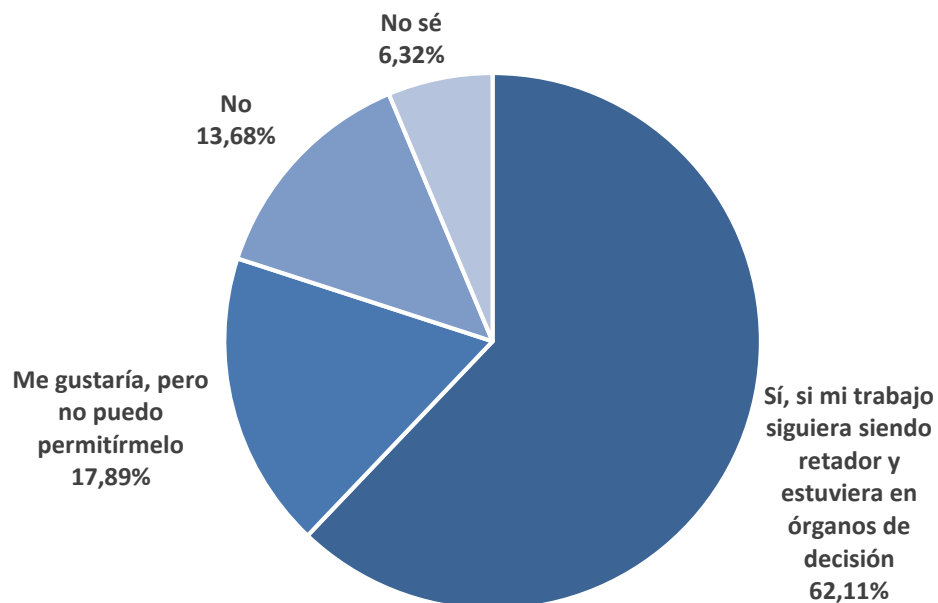


# CONCILIACIÓN II

***La conciliación tiene precio y seis de cada diez consultadas estarían dispuestas a pagarlo siempre que estuvieran en órganos de decisión y sus funciones siguieran siendo retadoras.***

Atendiendo a otros datos demográficos de este estudio, este porcentaje desciende significativamente en el caso de las directivas sin hijos (51,22%) y más aún entre aquellas que no viven en pareja (41,94%).

## ¿Cambiarías dinero por tiempo para disfrutar más tu vida personal?



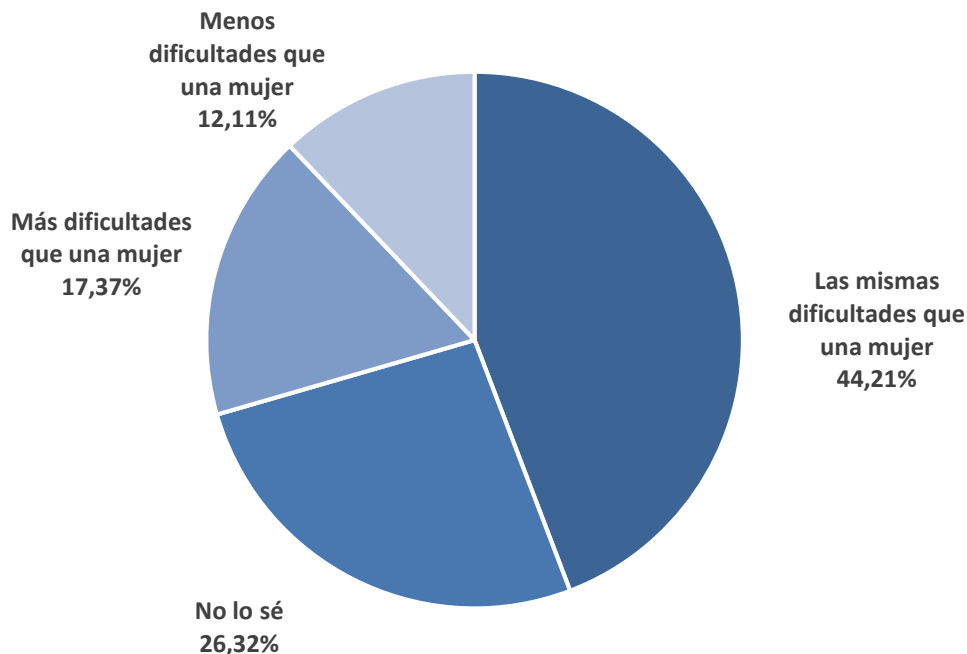
# CONCILIACIÓN III

***Cerca de la mitad de las directivas consultadas cree que sus homólogos masculinos tienen las mismas dificultades que ellas para conciliar trabajo y vida familiar.***

El 17,3% piensa que los hombres que quieren conciliar lo tienen más difícil que ellas, mientras que el 12,1% considera que lo tienen más fácil.

El 26,3% restante no tiene una opinión formada al respecto.

**En tu opinión y experiencia, en tu empresa, cuando un hombre en una posición relevante manifiesta que quiere pasar más tiempo con su familia, encuentra:**



# CONCILIACIÓN IV

## En primera persona

### EQUILIBRIO IDEAL

*“En mi empresa forma parte de la cultura desde hace muchos años, tenemos muy claros los objetivos y no hay ninguna diferencia por genero”*

### HEMOS MEJORADO

*“Todavía queda bastante pero hemos mejorado, creo que vamos por buen camino”*

### FLEXIBILIDAD DE HORARIO

*“El gran paso ha sido la flexibilidad de horario (de entrada y salida) para facilitar la conciliación y evitar reducciones de jornada”*

### EN MANOS DEL RESPONSABLE DIRECTO

*“Aunque hay políticas establecidas, la aplicación práctica depende fundamentalmente del responsable directo”*

### DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

*“La dificultad en ocasiones viene de cómo hacer realidad dichas políticas”. “En la actualidad, las políticas de conciliación son más recomendaciones de buenas practicas que medidas concretas”*

### FALTA DE COMPROMISO DIRECTIVO

*“Hay buenas intenciones al respecto desde RR HH, pero no percibo a la Dirección igual de comprometida. Además, debido a la elevada carga de trabajo, la conciliación es complicada”*

### SOLO MEDIDAS REACTIVAS

*“No se plantea abiertamente. Solamente se debate si lo solicita el empleado, pero no hay medidas per sé”*

### SI NO HAY PLANES, TODO EMPEORA

*“En mi empresa no hay plan específico ni a favor ni tampoco en contra para conseguir el equilibrio. Se han empeorado las condiciones en algunas que no favorecen la conciliación familiar”*

### MEDIDAS COSEMÉTICAS

*“Mi empresa es muy pro-mujeres y pro-conciliación, pero la mentalidad de la Dirección es contraria aunque no lo manifieste abiertamente. Es un problema que todo el mundo esconde y no se comenta”*

### IGUALDAD “A LA FUERZA”

*“Creo que, pese a que en mi empresa se reclamaba más conciliación, sobre todo por parte de las mujeres, al final se ha logrado una cierta mejoría gracias a que las nuevas generaciones “millennials” lo han solicitado. Por tanto, al final las mujeres, por sí mismas, no han logrado que sus peticiones fueran escuchadas”*

# LÍDERES DEL CAMBIO

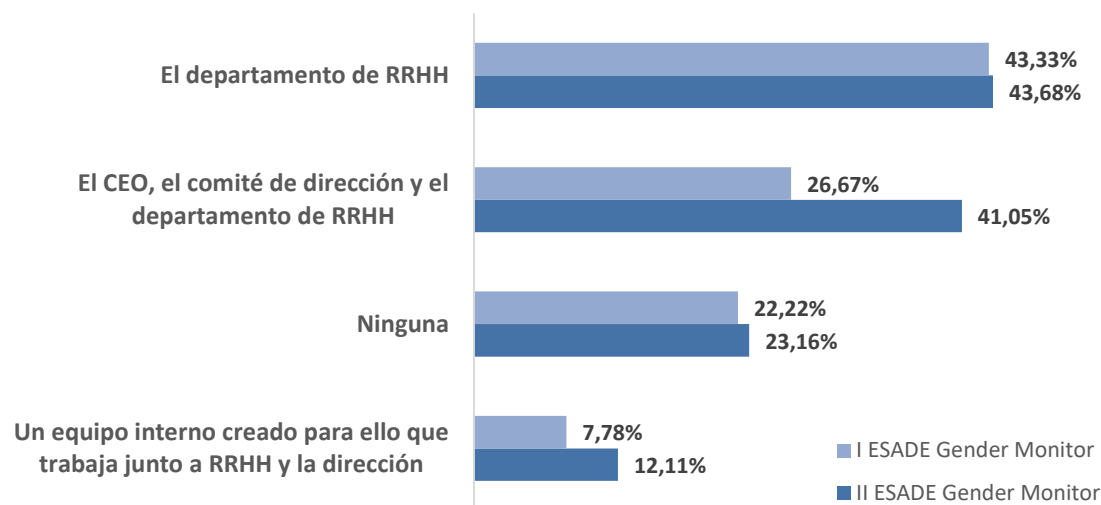
**Cuatro de cada diez  
Consejeros/as Delegados están  
directamente implicados en que  
se logre el equilibrio de género.**

Si bien en el anterior 'ESADE Gender Monitor' la implicación de la Alta Dirección era reconocida por el 26,67% de las consultadas, hoy este porcentaje aumenta hasta el 41,05%.

También crece el número de empresas en las que existe un equipo interno creado para fomentar el equilibrio de género, del 7,78% al 12,11%.

El porcentaje de empresas en las que no existe aún ninguna sensibilidad en relación a este tema es del 23,1%.

## Las áreas/personas implicadas en tu empresa en medidas de mejora para el equilibrio de género son:



# MUJER Y ALTA DIRECCIÓN I

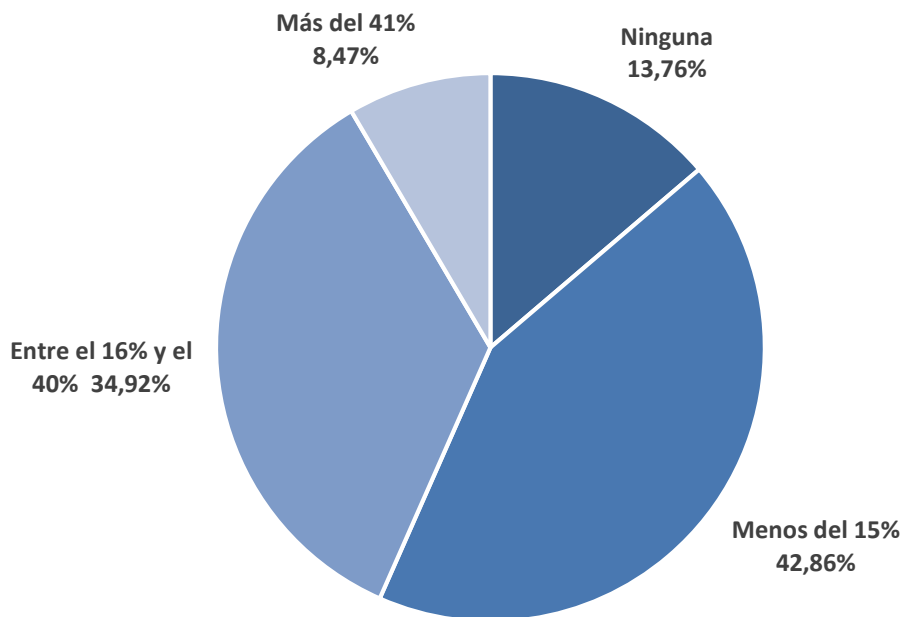
**Sólo el 9% de las empresas españolas cuenta con un Comité de Dirección equilibrado en género.**

*(Se considera que existe equilibrio cuando el género menos representado llega al 40%)*

En el 13,7% de las empresas los Comités de Dirección siguen siendo únicamente masculinos.

En el 77% restante hay mujeres pero no suficientes.

## ¿Qué porcentaje de mujeres hay en el comité de dirección de tu empresa?

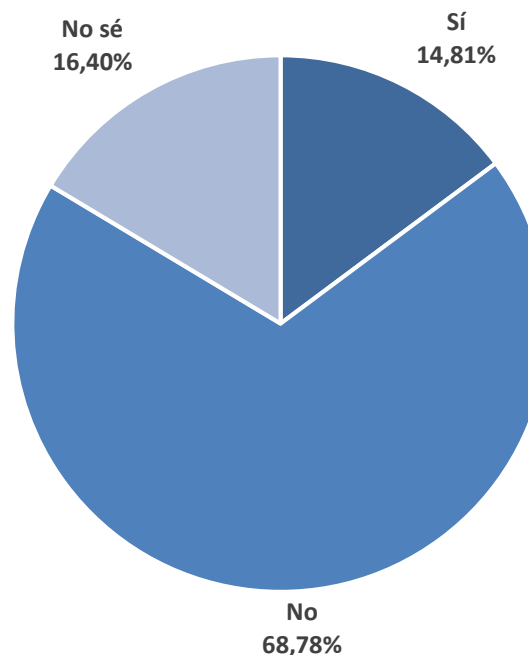


# MUJER Y ALTA DIRECCIÓN II

**Sólo el 14,8% de las directivas consultadas confirma que en su empresa sea obligatorio proponer un mínimo de mujeres cuando se abre una posición vacante.**

En el 68,8% de los casos no existe ninguna política a este respecto y el 16,4% desconoce este dato.

**¿Es obligatorio en tu empresa proponer un mínimo de mujeres cuando se abre una posición vacante?**



# El papel de las redes informarles

**Importancia**

**Dedicación**

**Tipología**

**3**





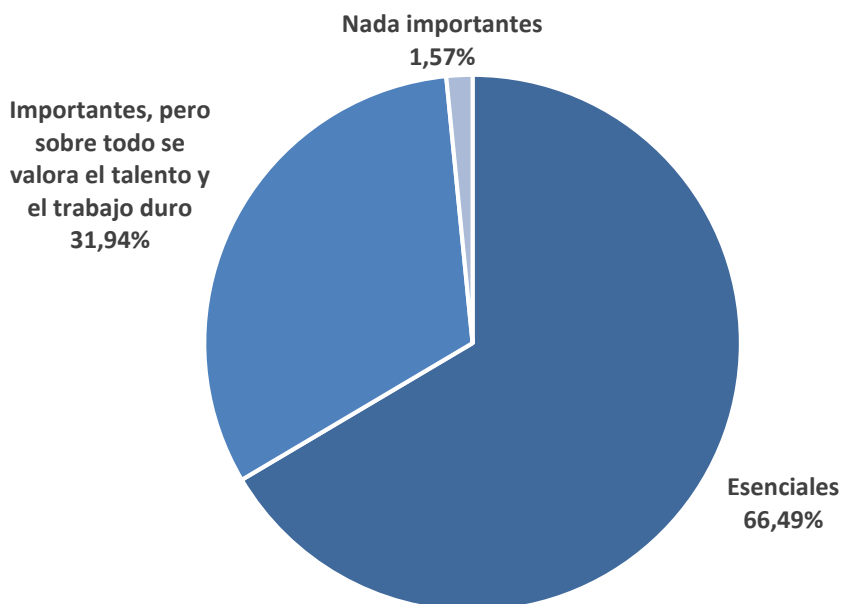
# IMPORTANCIA DE LAS REDES INFORMALES

*Seis de cada diez mujeres consultadas apuntan a las redes informales de apoyo como elemento esencial para llegar a puestos de alta responsabilidad.*

Tres de cada diez las consideran importantes, pero afirman que en sus compañías se valora, sobre todo, el talento y el trabajo duro.

Solo el 1,5% considera que estas redes no son importantes.

**¿Cómo de importantes consideras que son las redes informales de apoyo para llegar a puestos de alta responsabilidad en las empresas?**



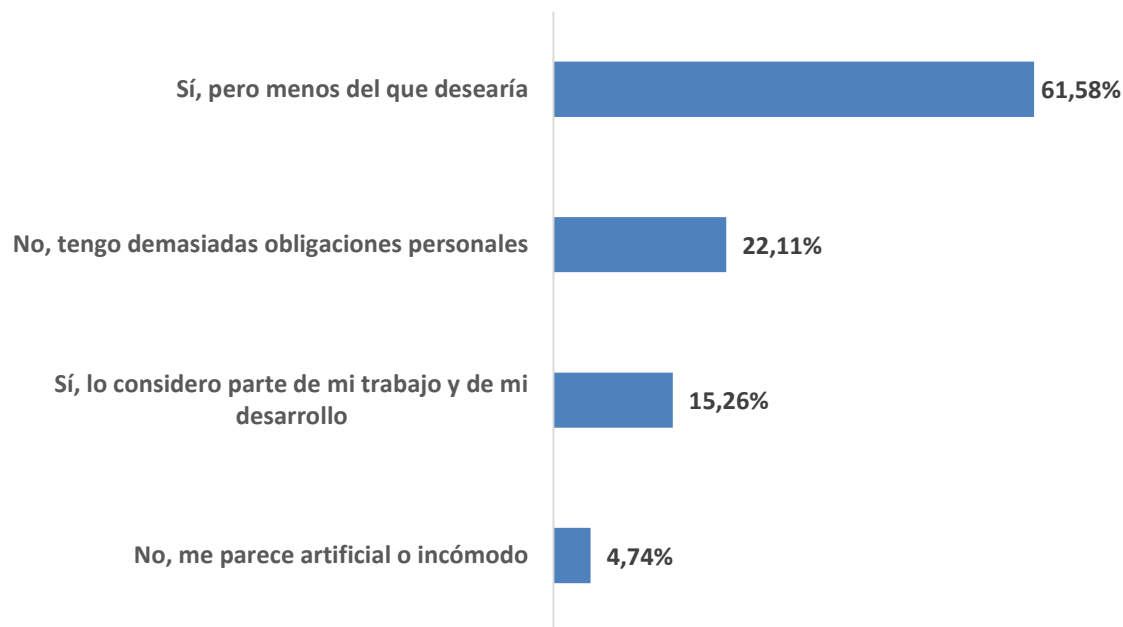
# DEDICACIÓN A LAS REDES INFORMALES

**Sólo un 15% de las consultadas afirma dedicar el tiempo necesario a estas redes informales de apoyo.**

Seis de cada diez dedican menos tiempo del que desearían y dos de cada diez achacan esta circunstancia a las obligaciones personales.

Cruzada esta información con otros datos aportados, cabe destacar que la maternidad supone un obstáculo para el 24,5% de las directivas con hijos consultadas, cifra que se reduce a la mitad (12,63%) entre las profesionales sin hijos. El colectivo que más preocupado se muestra por no dedicar el tiempo que desearía a estas redes, es el de las mujeres con hijos que no viven en pareja (67,74%).

**¿Dedicas tiempo presencial —almuerzos, desayunos, encuentros, etcétera— a cultivar tus redes informales de apoyo?**

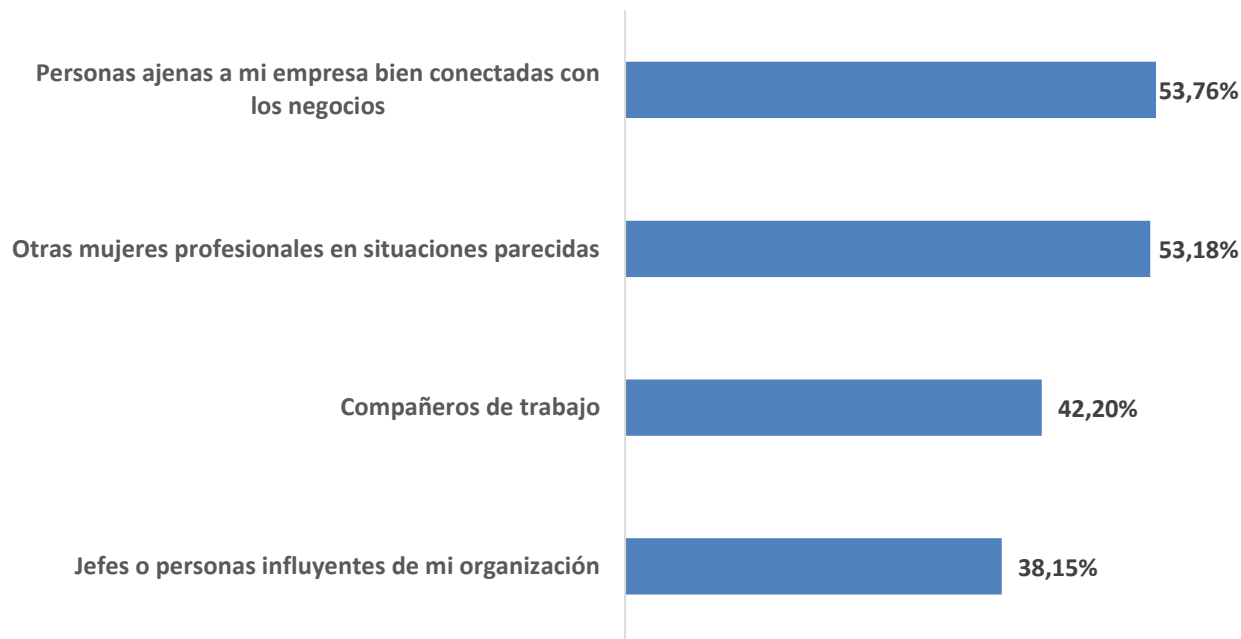


# TIPOLOGÍA DE LAS REDES PROFESIONALES

*Las mujeres consultadas que dedican tiempo a las redes de apoyo, se reúnen principalmente con personas ajenas a sus empresas bien conectadas con el mundo de los negocios y con otras mujeres profesionales en situaciones parecidas.*

Se relacionan en menor proporción con compañeros de trabajo (42,2%) y con jefes o personas influyentes de su organización (38,5%).

**Si dedicas tiempo a cultivar estas redes sociales, sueles reunirte con:**



# El papel de la familia

**Equilibrio de responsabilidad en el hogar**

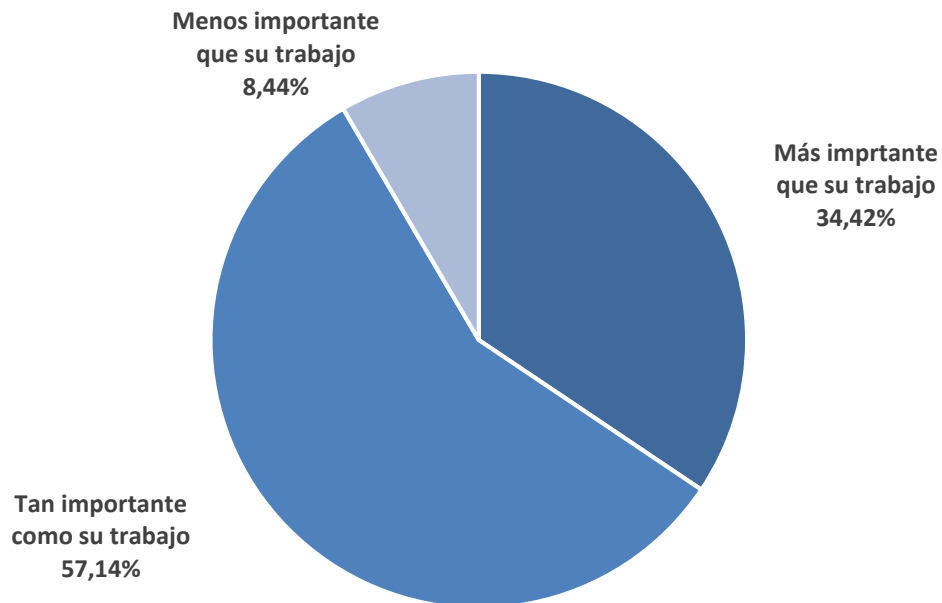
**Respaldo profesional**

# EQUILIBRIO DE RESPONSABILIDAD EN EL HOGAR

**En opinión de las encuestadas, casi el 60% de los hombres que son padres considera que dedicar tiempo a los hijos es tan importante como su trabajo y que un 34% lo considera más importante que su trabajo.**

Solo una de cada diez consultadas cree que sus parejas ven más importante dedicar tiempo al trabajo que a la familia.

**Si tienes pareja e hijo/s, para tu pareja, dedicarles tiempo a vuestros hijos es:**



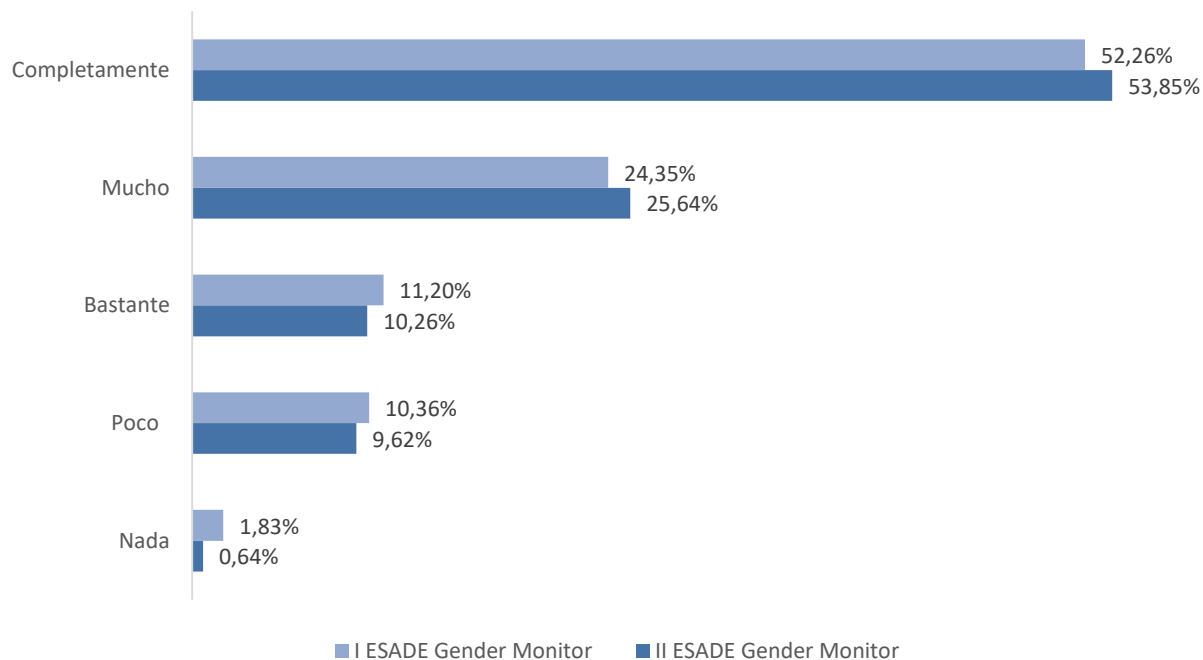
# RESPALDO PROFESIONAL DE LA PAREJA I

**Más de la mitad de las consultadas con pareja se siente completamente respaldada por ésta en sus decisiones profesionales**

Más del 30% perciben entre mucho y bastante apoyo.

Solo una de cada diez encuestadas se siente poco o nada respaldada por su pareja en sus decisiones profesionales.

## Si tienes pareja, ¿en qué medida sientes que respalda tus decisiones profesionales?

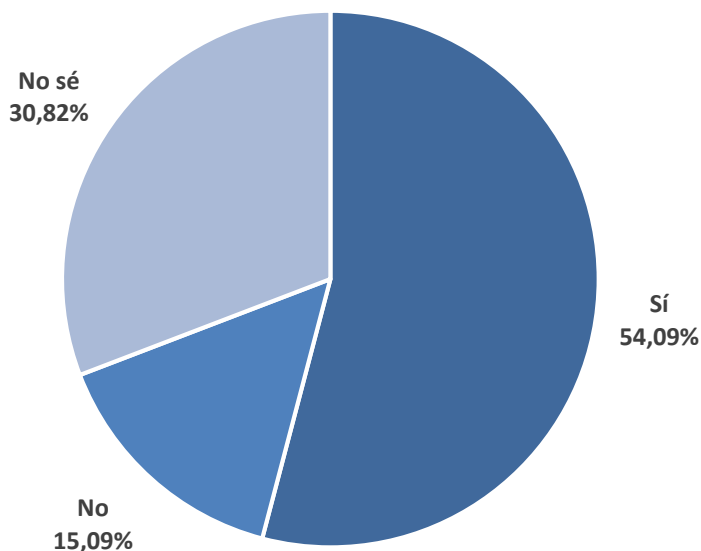


# RESPALDO PROFESIONAL DE LA PAREJA II

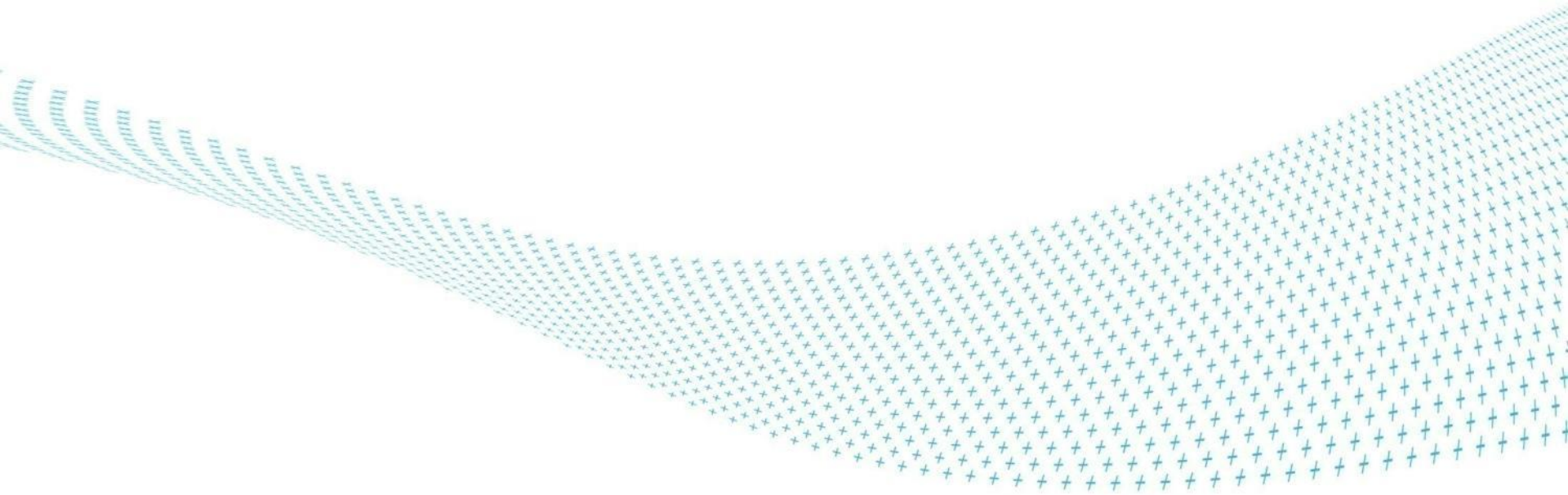
***La mitad de las directivas cree que su actual pareja le seguiría si tuviera que trasladarse a otro país por motivos de trabajo***

Un tercio de las consultadas no sabe qué ocurriría llegado el caso y un 15% está seguro de que su pareja no estaría de acuerdo.

**Si tienes pareja y te ofrecieran una promoción en otro país, ¿aceptaría seguirte?**



# Conclusiones y ficha técnica





# CONCLUSIONES

- ❑ El presente estudio aporta, en relación al ESADE GENDER MONITOR de 2016, **cierto optimismo en cuanto a la toma de conciencia por parte de las empresas, a la creciente flexibilización del trabajo en tiempo y espacios y a la implicación de la alta dirección para que se logre el equilibrio de género.** Una **asignatura pendiente esencial** a resolver: muchos Comités de Dirección (el 85%) tienen mujeres, pero **sólo en el 10% de esos comités la presencia de mujeres es equilibrada.** Otro asunto urgente es la **falta de planes ordenados y de estrategias claras** que permitan cambios reales. Muchas empresas están lanzando algunas medidas de cambio aisladas (formación, selección, planes de carrera,...) pero lo hacen sin planificación y sin tocar la cultura de la organización, lo que puede desembocar en confusión generalizada e incluso rechazo entre los empleados varones que interpreten estas medidas como discriminatorias hacia ellos.
- ❑ **Toma de conciencia por parte de las empresas.** En opinión de las encuestadas, más del 65% de las empresas españolas (frente al 35% en 2016) consideran la **conciliación un modo de proporcionar equilibrio y bienestar a sus empleados que redundará en mayor adhesión y productividad.** Este dato supone un giro sustancial ya que al mismo tiempo baja del 53% al 23% la percepción en las empresas de que la conciliación sea “un problema que tienen las mujeres”(1).
- ❑ Vinculado al punto anterior, preguntadas por **medidas flexibles en tiempo y espacio** que favorezcan la conciliación, casi **tres de cada diez encuestadas declaran contar con estas medidas y trabajar en empresas cuya cultura está basada en la confianza y el cumplimiento de objetivos.** Cinco de cada diez observan algunos avances en su organización en esta dirección y menos de dos de cada diez trabajan en empresas que premian el “presentismo”.

1. “Diversity Policies Rarely Make Companies Fairer, and They Feel Threatening to White” Men Tessa L. Dover, Brenda Major, and Cheryl R. Kaiser. HBR. Jan 2016

# CONCLUSIONES

- ❑ Así, la cultura del “presentismo” y de los “horarios irracionales”, un clásico en España, parece ir perdiendo fuerza. Será necesario que las iniciativas empresariales se vean acompañadas de una mayor racionalidad de horarios amparada desde la Administración, que favorezca no sólo el tiempo familiar sino la posibilidad de tener una vida personal plena mas allá del trabajo.
- ❑ Como se mencionaba anteriormente, menos del 10% de las empresas españolas tiene Comités de Dirección equilibrados en género (se considera equilibrado cuando existe al menos un 40% del grupo menos representado). Consideramos este aspecto especialmente relevante porque **sólo cuando exista una masa crítica de mujeres co-definiendo las políticas empresariales junto a sus homólogos hombres se podrá hablar de verdadera inclusión (donde los intereses de todos estén representados) y no de integración** de las mujeres en estructuras organizacionales que ya existían. Integración e inclusión no son lo mismo.
- ❑ Dado que en España la Administración ha optado por la vía de la recomendación y no por un sistema de imposición de cuotas para lograr mayor presencia femenina en la alta dirección, **sería muy positivo que fueran las propias empresas quienes se autoimpusieran el objetivo de impulsar su talento femenino**. De este modo **se convertirían también en modelos de referencia para que otras empresas siguieran sus pasos**. Vincular los objetivos económicos de los directivos con indicadores que persigan este equilibrio es un modo muy eficaz de acelerar los tiempos y varias empresas españolas ya han implantado esta medida.
- ❑ Importantes barreras percibidas todavía en materia de **desigualdad salarial frente a los salarios de sus pares masculinos (34%)** o la **dificultad para la conciliación (28%)** encontrarán mejor respuesta cuando de verdad la presencia de la mujer en la alta dirección sea equilibrada.

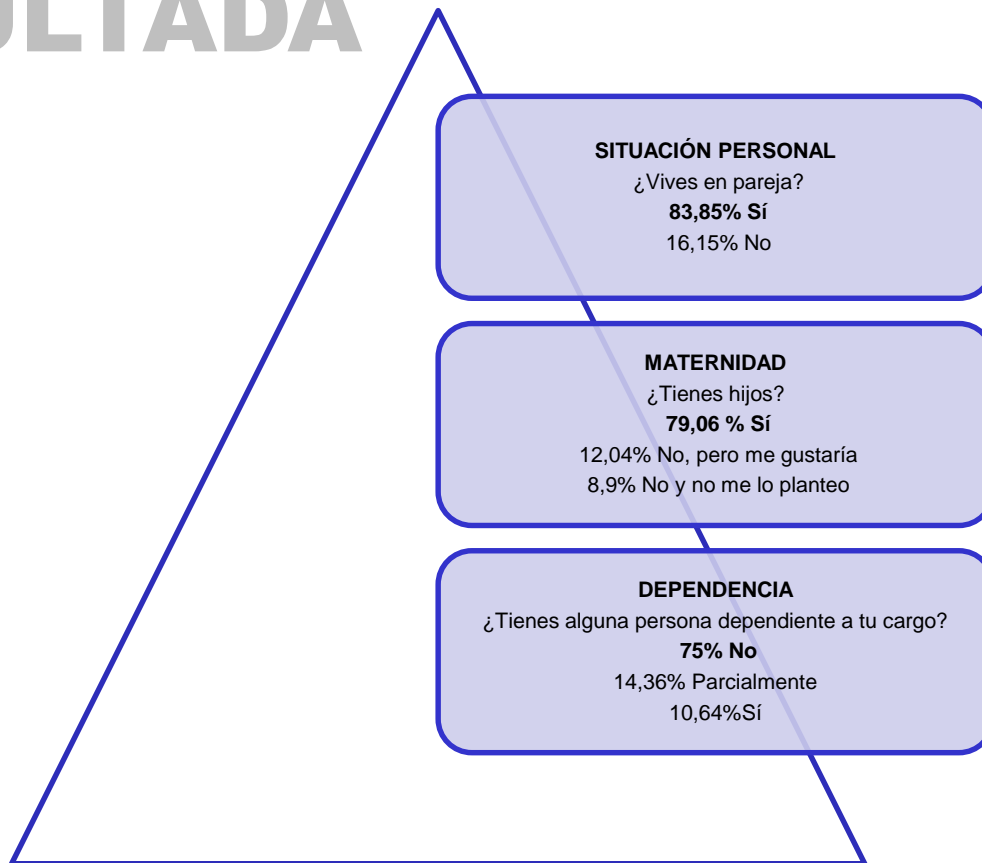
# CONCLUSIONES

- ❑ Una vía clave para favorecer que lleguen mas mujeres a los puestos de alta responsabilidad, es crear **políticas internas que permitan la visibilidad del talento femenino**. Sin embargo, de acuerdo a este estudio, **sólo en el 15% de las empresas es obligatorio proponer un mínimo de mujeres cuando se abre una posición vacante**.
- ❑ Desde las posibilidades de iniciativa individual para revertir esta situación, **las redes informales de apoyo son un aspecto clave para llegar a los puestos de alta responsabilidad** en opinión del 65% de las mujeres encuestadas. Sin embargo, **sólo el 15% afirma dedicar el tiempo suficiente a cultivar estas redes**. El 61% sí dedica tiempo, pero menos del que desearía y el 22% dice no poder permitírselo por tener demasiadas obligaciones personales. En la línea antes mencionada de buscar la inclusión y no la integración, será necesario pensar en nuevos formatos de encuentro compatibles, para todos, con el cuidado de la vida familiar y privada.
- ❑ ¿Qué papel juega el dinero en las motivaciones de las mujeres? Según los datos recabados, el **63% de las encuestadas cambiaría dinero por tiempo siempre que su puesto siguiera siendo retador y le permitiera tomar decisiones** y el 17% lo desearía pero no puede permitírselo. En nuestra opinión esta afirmación va mas allá de las conocidas jornadas reducidas por maternidad donde es habitual que la mujer pierda tanto en salario como en visibilidad. Se trataría mas bien de una llamada a la empresa a ser mas creativa en el diseño de posiciones que requieran talento, que impliquen capacidad de decisión y que sean flexibles en cuanto a la dedicación exigida. Cada vez mas la sociedad –no sólo las mujeres- parece estar dando valor a un modelo que permita combinar un proyecto profesional retador y tiempo para la vida personal y/o familiar.

# CONCLUSIONES

- ❑ La empresa que quiera conservar el talento necesita ser creativa para diseñar posiciones de responsabilidad que se puedan desarrollar a tiempo parcial o entre varias personas. En otros países ésta es una medida habitual muy bien aceptada.
- ❑ En cuanto al apoyo de la pareja en el segmento de mujeres consultado, no parece suponer un problema. Mas del **50% de estas mujeres se sienten completamente respaldadas por su pareja en sus decisiones profesionales y el 30% entre mucho y bastante**. Solo el 10% dice sentir poco apoyo.
- ❑ Las mujeres consultadas que tienen pareja e hijos (el 85% de las encuestadas) consideran que para sus parejas dedicar tiempo a los hijos es tan importante como su trabajo (60%) o mas importante que su trabajo (34%). Asimismo, las encuestadas piensan que los hombres tienen mas dificultades que las mujeres si plantean a la empresa conciliar (18%) o las mismas dificultades que las mujeres (45%). Solo el 10% piensa que lo tienen mas fácil. **Esta información parece revelar que el reto de la conciliación hoy en día no tiene género y que sería muy deseable que, desde la empresa, no solo se diese la oportunidad formal de conciliar tanto a hombres como a mujeres sino que se fomente, se celebre y se ponga en valor a aquellos que deciden ser los primeros en atreverse a hacer las cosas de modo distinto**. Y por el bien de todos.
- ❑ Como escuela de negocios estamos **convencidos del papel fundamental que juega el equilibrio de género para dar respuesta a la complejidad del s. XXI por su capacidad de abrir perspectivas y ofrecer nuevas soluciones**. Con este estudio queremos sumar al abanico de acciones de reclutamiento, formación y fomento del debate que ya existen en nuestra institución para apoyar este objetivo.

# PERFIL DIRECTIVA CONSULTADA



# FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

## Datos técnicos

---

La segunda oleada de **ESADE Gender Monitor** se ha elaborado a partir de una encuesta de 20 preguntas, con opción múltiple, realizada entre los días 23 de junio y 31 de agosto de 2017.

La muestra elegida ha sido el colectivo de estudiantes del Proyecto Promociona, Programa Ejecutivo para la alta dirección impulsada por el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad, coordinado por la CEOE y del que ESADE Business & Law School es partner académico. Este colectivo se compone de cerca de 500 profesionales, de las que 192 han contestado la presente encuesta.

Tomando como base que el número de mujeres directivas según el Instituto Nacional de Estadística en 2015 (28.300) el grado de fiabilidad de la muestra es del 93%.

En concreto, los perfiles de la consultadas son mandos intermedios o directivas y, entre otras características, disponen de más de 15 años de experiencia profesional y cuentan con un nivel mínimo de inglés intermedio.

ESADE Gender Monitor forma parte de las acciones que ESADE Business & Law School está desarrollando dentro del marco de la plataforma de las Naciones Unidas HeForShe.

### Autora

**Patricia Cauqui**  
Profesora de ESADE Business & Law School

### Trabajo de campo

**Carolina Compadre**  
Program Manager. Proyecto Promociona  
**Carla Inagaki**  
Directora de Open Programs de Madrid

### Communications Unit

**Laura de Cubas**  
[laura.decubas@esade.edu](mailto:laura.decubas@esade.edu)



**HeForShe**  
UN Women Solidarity Movement  
for Gender Equality