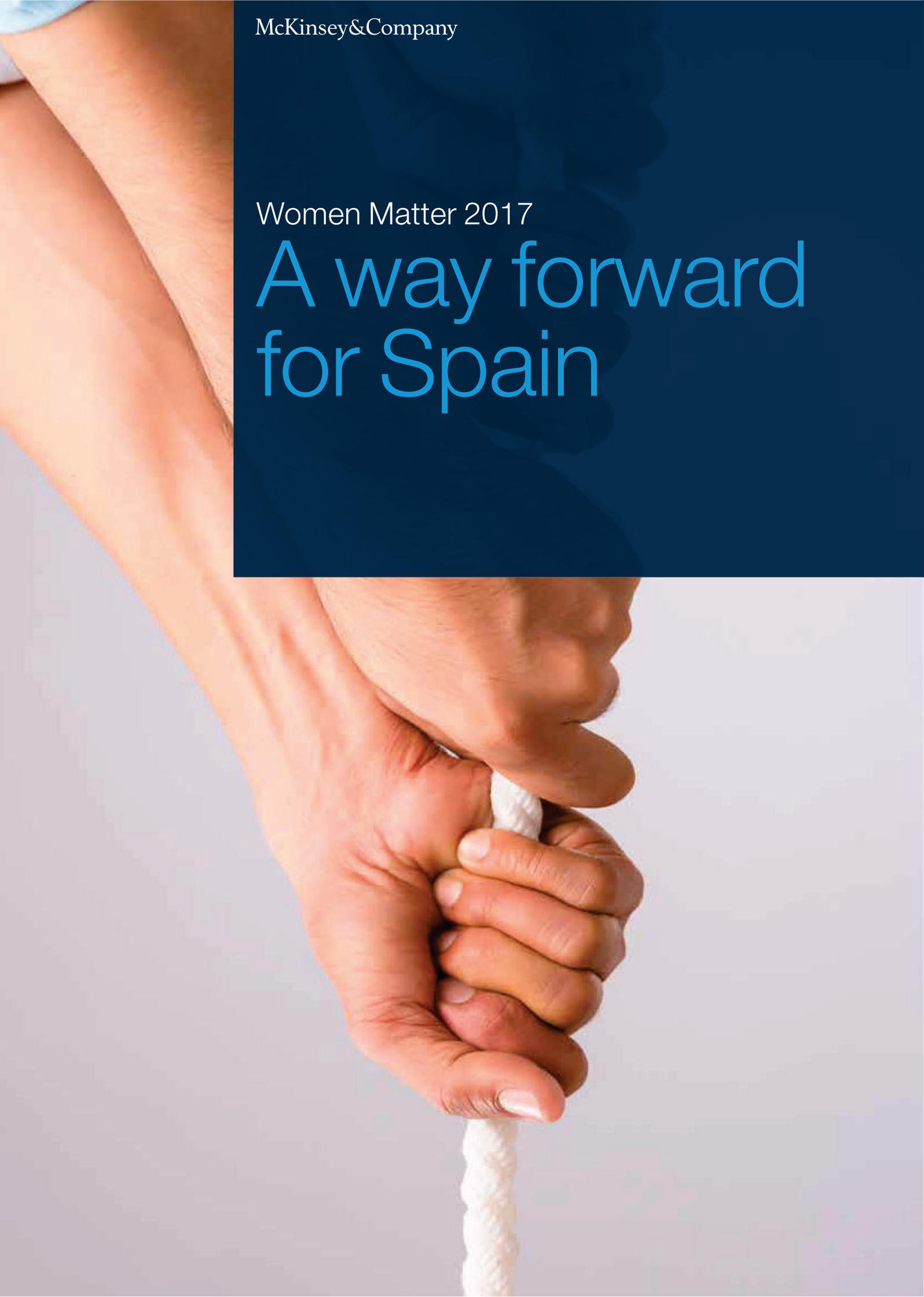


McKinsey&Company

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

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**

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.

Las mujeres españolas predominan en la cantera de talento

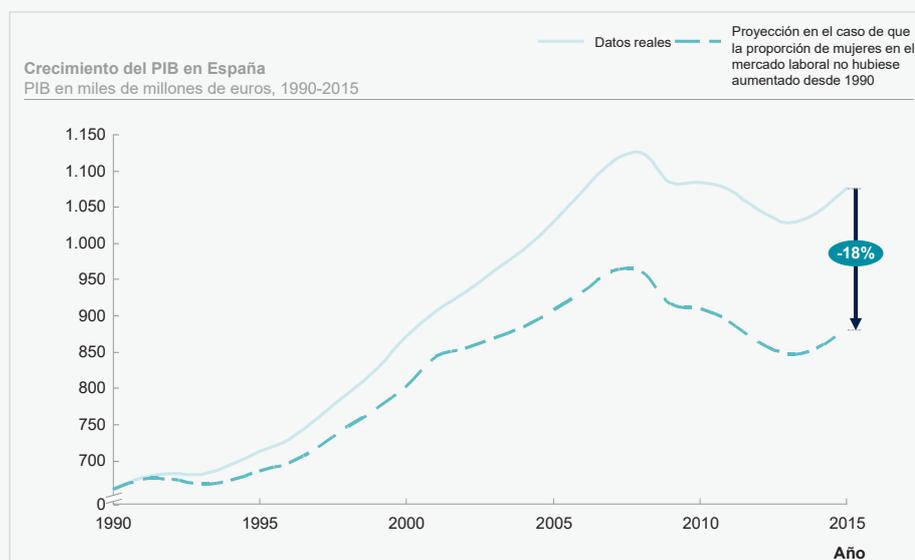
En 1985, las mujeres representaban el 56 por ciento de los licenciados universitarios². Hoy en día, la cifra ha aumentado hasta el 58 por ciento³. Sin embargo, este dato no se ha traducido en un aumento del número de mujeres en puestos de liderazgo. El porcentaje de mujeres en comités ejecutivos es únicamente 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).

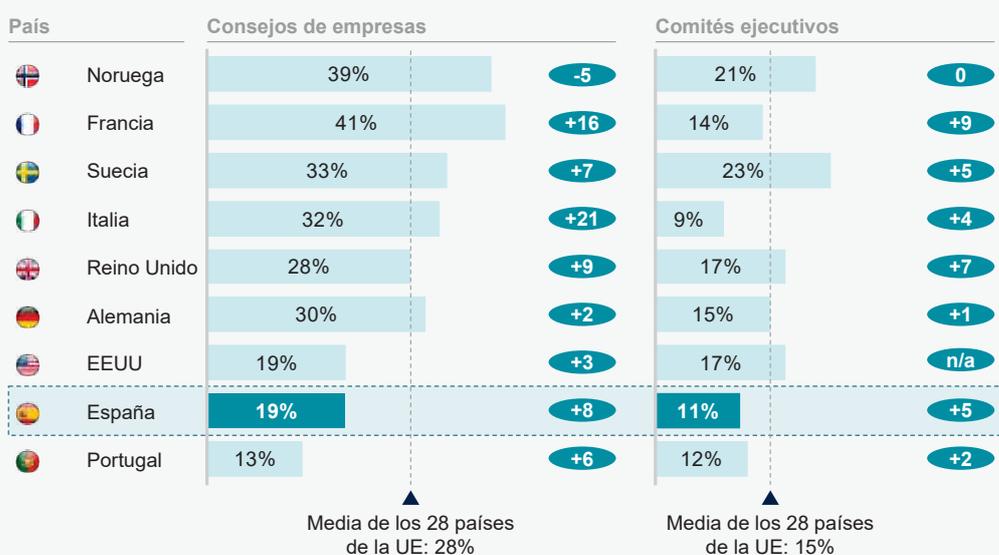
La baja representación de las mujeres en los comités ejecutivos españoles provoca un efecto dominó. Existe una elevada correlación ($r=0,74$)¹² entre el porcentaje de mujeres en los comités ejecutivos y el número de mujeres en puestos de gestión intermedia y senior. Dicha correlación no se aplica a los 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

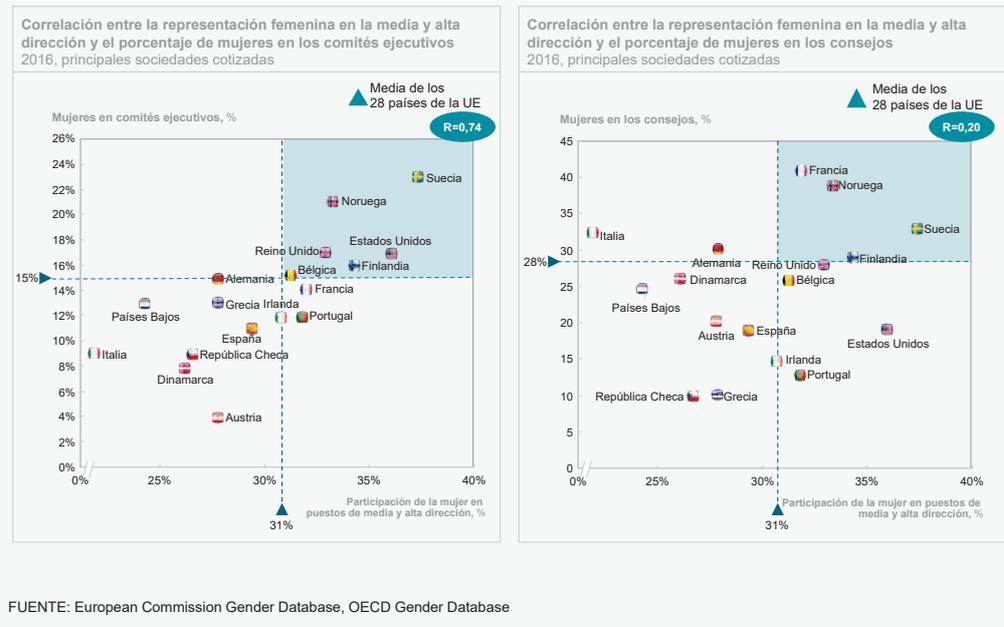
● Aumento en puntos porcentuales desde 2012



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



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

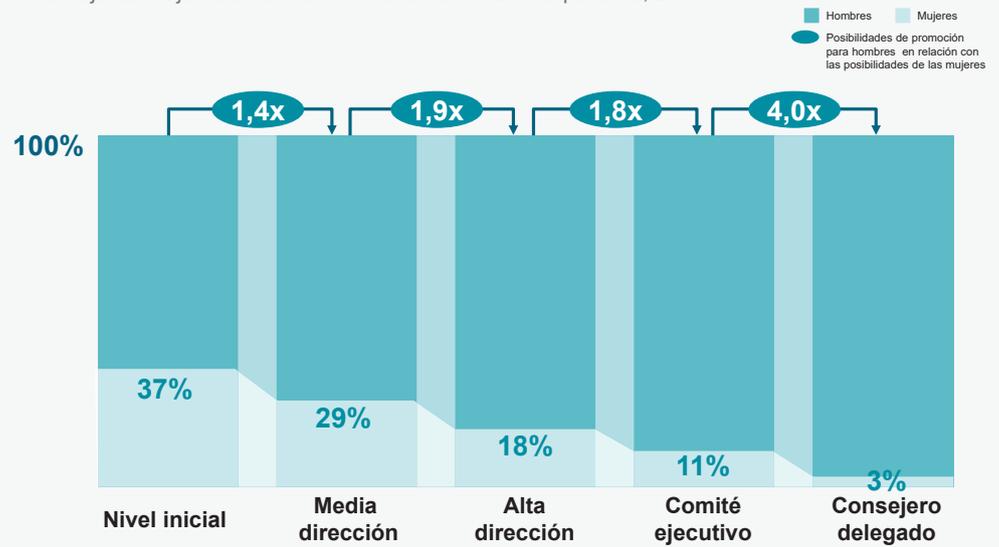
Los estudios sobre las mujeres en posiciones de liderazgo suelen centrarse en consejos y comités ejecutivos, pero resulta esencial examinar las carreras profesionales que conducen a esos puestos. Nuestra investigación se centra en 47 empresas que aportaron datos acerca del número de mujeres y hombres 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

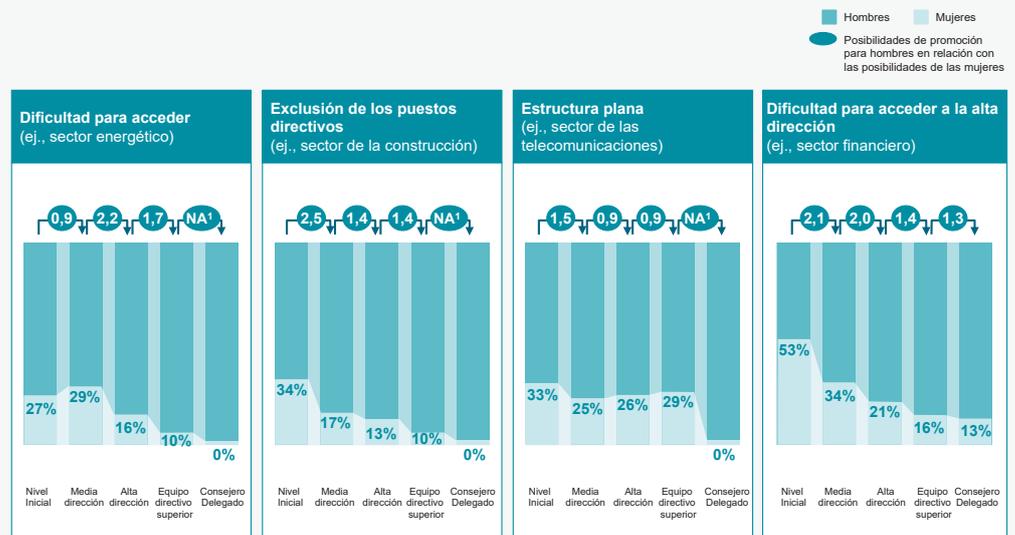


FUENTE: Women Matter: A way forward for Spain, McKinsey & Company; European Commission Gender Database

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**