

# El impacto de los sesgos culturales en el acceso de mujeres a puestos de alta dirección



Un estudio realizado en la **UPF-BSM** en 2020 concluye que el endeudamiento de una empresa disminuye a medida que aumenta la presencia de mujeres en su consejo de administración y comité de dirección, reduciendo así su nivel de riesgo. Esto puede deberse a varias razones, como la menor aversión al riesgo de las mujeres, su tendencia a

considerar los efectos múltiples de las decisiones, la evaluación más integral del impacto de las decisiones en todas las partes interesadas y la mejora de la rentabilidad. Además, un estudio en Estados Unidos también demostró que la presencia de al menos una mujer en el consejo de administración reduce el riesgo de quiebra en un 20%.

## **PYMES: cada pequeño paso hacia la igualdad de género cuenta**

Un análisis reciente, titulado “Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos 2021”, realizado por **ICSA Grupo** y **EADA Business School**, reveló que la mayoría del talento femenino se concentra en las pequeñas y medianas empresas, lo que es de esperar ya que según **Hiscox**, en su “I Informe de PYMES y autónomos en España”, “si se analiza el tejido productivo español, se descubre inmediatamente que éste se caracteriza por estar compuesto, en más de un 99%, por empresas de pequeño y mediano tamaño”.

Pero, según un reporte de la **Asociación Española de Ejecutivos y Consejeros**, solo el 21% de las mujeres llega a ocupar cargos en comités de dirección. Entonces, ¿por qué le sigue costando al pequeño empresario español contar con mujeres en sus consejos de administración y comités de dirección?

Bárbara considera que las PYMES “todavía tienen margen de crecimiento y mejora en su gestión organizativa para alcanzar una cierta solidez”. Comenta que “cuando hay menos estructura, la prioridad está más orientada a resultados puro y duro. Aún no tienen la dimensión para enfocarse en otros elementos más vinculados a la gestión del talento, como es el caso de la diversidad de género”.

*“Cuando hay menos estructura, la prioridad está más orientada a resultados puro y duro. Aún no tienen la dimensión para enfocarse en otros elementos más vinculados a la gestión del talento, como es el caso de la diversidad de género”*

Bárbara Claur

Ingrid cree que no se debe obviar lo que ella denomina “la robustez financiera”, muy diferentes entre una multinacional y





una PYME. “Sobre todo si es más pequeña que mediana, donde cada persona cuenta aún más y no se dispone de tantos (o de ningún) *back-ups*”. Esto se hace palpable cuando la maternidad y el cuidado de los niños entra en juego y los estereotipos toman espacio.

Prosigue creando un escenario hipotético -pero muy real- en el que debe elegir entre un hombre y una mujer, ambos de 32 años y con experiencias profesionales similares, para el mismo puesto de directivo. Cree que, de forma inconsciente, un empresario podría evaluar los supuestos riesgos -tanto de coste como organizativos- que

supondrían si ella quedara embarazada. “Entonces, ¿qué hace el empresario?”, pregunta Ingrid, apuntando a que seguramente éste tomará la decisión que considere menos arriesgada para su negocio. “Si hay un descarte de la mujer por cuestiones de maternidad y los riesgos asociados, ya vamos desfasados”, concluye.

*“Si hay un descarte de la mujer por cuestiones de maternidad y los riesgos asociados, ya vamos desfasados”*

Ingrid Barba

## Feminización funcional y sectorial

Por su parte, en un análisis de las direcciones funcionales desarrollado por la firma de consultoría **PwC**, denominado “La mujer directiva en España”, se hace evidente que “sólo las áreas de marketing y comunicación, asesoría jurídica y RRHH superan el porcentaje del 30%, áreas tradicionalmente consideradas de apoyo. Las áreas de donde habitualmente proceden los directores generales y

CEOs (dirección de unidad de negocio, dirección comercial y dirección financiera) las mujeres no alcanzan en ningún caso el 20%”.

Cuando se estudian las direcciones por sectores, este estudio también revela que hay algunos de ellos que están más feminizados que otros, como es el caso del sector público, el educativo y el sanitario. Por su parte, el industrial y el tecnológico siguen siendo los sectores en donde el hombre tiene mayor presencia.

## Presencia de la mujer en direcciones funcionales

**5,8%**

en la dirección de producción

**7,6%**

en la dirección comercial

**8,8%**

en la dirección general

**19,8%**

en la dirección de administración & finanzas

**32,6%**

en la dirección de recursos humanos

Fuente: Estudio “Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos 2021”, realizado por **ICSA Grupo** y **EADA Business School**



“Es cierto que las mujeres tendemos a irnos más hacia ocupaciones con roles humanitarios o sociales” afirma Bárbara, haciéndose una pregunta que nos puede hacer reflexionar: ¿Por qué apreciamos más el sector de la tecnología o el de la manufactura, por ejemplo, más que el sector humano?, añadiendo que la

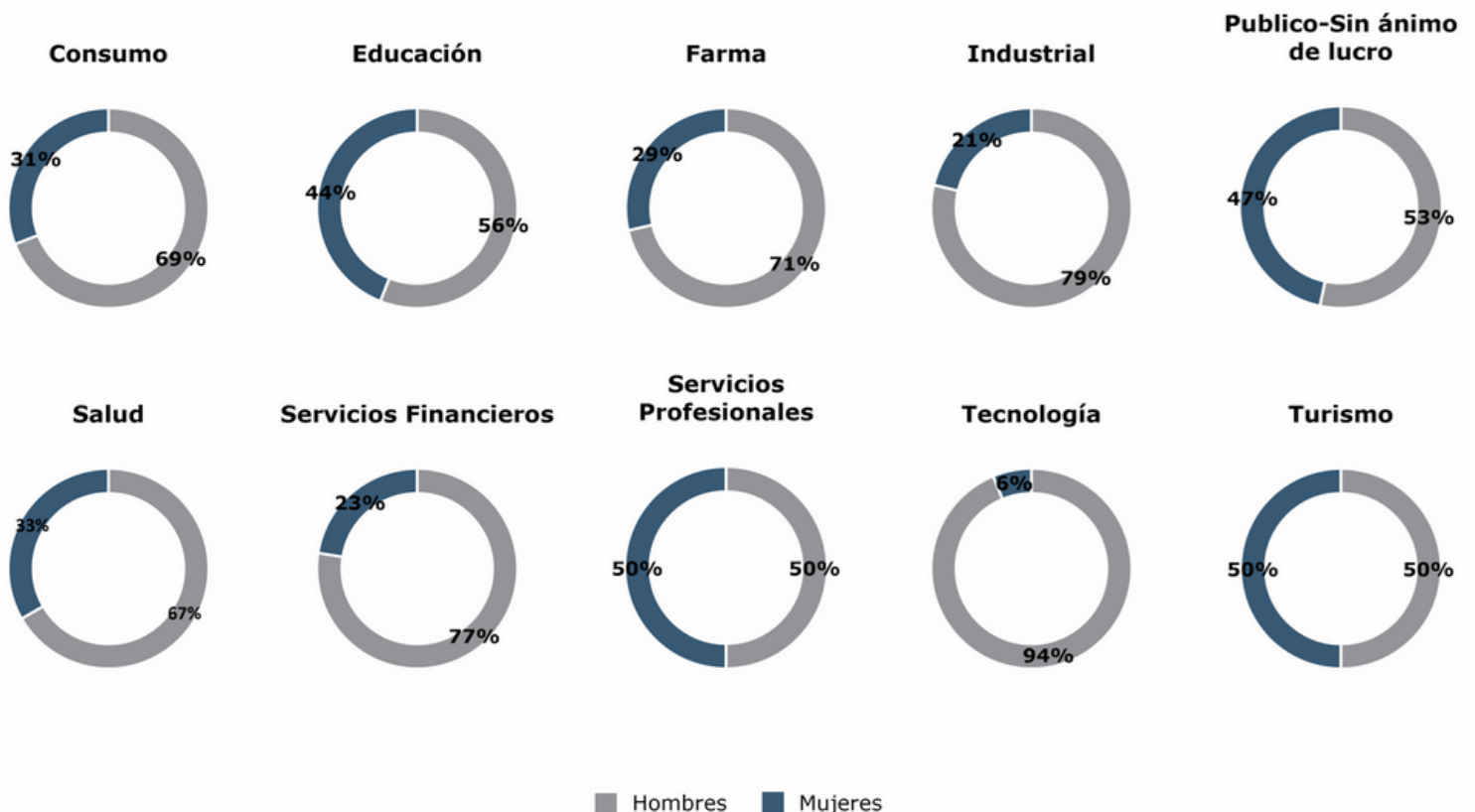
*“¿Por qué valoramos más el sector de la tecnología o el de la manufactura, por ejemplo, más que el sector humano?”*

Bárbara Claur

cuestión no solamente se centra en el hecho de acceder, sino también porqué se decide aplicar para puestos de los sectores considerados más humanitarios. “Yo creo que el problema está en la valoración que la sociedad le da a estos sectores”, señala.

“¿Por qué hay tanta diferencia entre los salarios de un sector a otro? ¿Por qué valoramos diferente al sector educativo o sanitario, del sector tecnológico, por ejemplo?”, reflexiona. La tecnología sigue siendo uno de los sectores más estimados por los resultados que ofrece, y eso se refleja en salarios más altos.

### Placements por sector y género realizados por Alexander Hughes (2010-2022)



## Los atributos no tienen género

Retomando el tema de los roles, Ingrid cree que existe un sesgo cultural centrado en atributos que tendemos a relacionar con hombres o mujeres. “La acción, la asertividad, los datos, el análisis... ¿A quién lo asociamos?” comenta, haciendo a continuación la pregunta retórica de que, cuando se habla de empatía, comunicación, cohesión o colaboración, ¿en quién

pensamos?. Seguramente, la mayoría de nosotros pensó inconscientemente que, con los primeros, se estaba refiriendo a los hombres y, con los segundos, a las mujeres. “Hay muchas cualidades y atributos a los que les hemos adjudicado un género”.

*“Hay muchas cualidades y atributos a los que les hemos adjudicado un género”*

Ingrid Barba



Para ello, parte de una hipotética entrevista para un puesto de directivo, en la que una mujer tiene más probabilidades de ir pasando de ronda si hace gala de características más asociadas a un género en concreto. Pero ¿en qué atributos estamos pensando? “Me duele decir que sean masculinos, porque no lo son”, comenta.

Sobre este punto, Bárbara apunta al mal uso y el significado del término “mujeres masculinizadas”. “¿Qué significa eso?, ¿Qué es ser más o menos masculina? ¿Eres más masculina porque tienes más tiempo para dedicarte al trabajo, porque eres más autoritaria en la manera de gestionar o de liderar equipos?”, reflexiona.

“Esto tiene un impacto enorme”, advierte Ingrid, pero cree que esos atributos no son ni masculinos ni femeninos, que

depende de lo que hacemos nosotros en nuestras vidas y “de qué mentalidad vamos a cultivar”.

Aunque en los últimos años se ha avanzado mucho en la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el mundo laboral, todavía quedan algunas barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección en España. Todavía existe un camino por

recorrer para lograr la paridad laboral entre hombres y mujeres en España, y las organizaciones tienen el reto de contratar al mejor líder, aquel que sea capaz de construir e ilusionar, independientemente de su género. Es necesario que el talento se movilice y hay motivos para ser optimistas: cada vez son más las mujeres que están accediendo a puestos directivos y ejecutivos, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro.

