

Las mujeres en la empresa

Resumen de los artículos contenidos en el informe especial: **“Women in Business”** de *Financial Times*, septiembre de 2018 (Consultado on line el 1/01/2019).

Acceso al contenido original:

<https://www.ft.com/reports/women-in-business>

Índice

<i>Presentación.....</i>	3
<i>La paradoja noruega.....</i>	3
<i>Hacks para tres desafíos en el trabajo.....</i>	4
<i>Las mujeres alcanzan su salario máximo 10 años antes que los hombres</i>	6
<i>Julia Gillard y la resiliencia ante la misoginia.....</i>	7
<i>Cómo se está combatiendo el sesgo de género en las organizaciones.....</i>	8
<i>Alimentar la segunda línea para una dirección más diversa.....</i>	9
<i>Las mujeres y el cambio en el capital riesgo.....</i>	10

Presentación

Así como las defensoras del sufragio universal de hace 100 años defendieron la igualdad de representación, el campo de batalla de los próximos 100 años se situará en el lugar de trabajo. Cambiar la estructura de la fuerza laboral es un punto de partida, pero para crear un cambio duradero precisamos de más cambios culturales en los negocios.

Hoy día, las mujeres están invirtiendo en su educación y construyendo sus carreras profesionales más que en ningún otro periodo. El año pasado en países como el Reino Unido, Suecia y los Estados Unidos ingresaron a la educación superior más mujeres que hombres. Pero, ¿cómo se traducen estos avances de las mujeres en el mundo del trabajo? Los progresos en las posiciones directivas son todavía lentos.

La paradoja noruega

Noruega es uno de los países que lidera en muchas áreas el camino hacia la igualdad de género. Es considerada internacionalmente como un ejemplo de país pionero en medidas de igualdad de género. Su Primera Ministra es una mujer, al igual que la Ministra de Hacienda y la Directora de la poderosa asociación de empresarios. Los tres partidos en el gobierno están dirigidos por mujeres. En el sector público, la mayor parte de la dirección está formada por mujeres. Gracias a una ley de cuotas de hace una década, los consejos de administración de las empresas públicas deben tener al menos un 40% de mujeres entre sus miembros no ejecutivos.

El dato que desentona llamativamente es la de las mujeres en la dirección de empresas privadas. Después de un análisis de 213 sociedades anónimas en 2017, se vio que solo 15 estaban dirigidas por una mujer, es decir un 7% del total. En este parámetro, Noruega se encuentra en una situación mucho peor que la de muchos otros países, incluidos países que han dedicado menos esfuerzos a la igualdad de género. La gran pregunta es ¿por qué se produce esta discrepancia?

Noruega es en términos generales un buen lugar donde ser mujer trabajadora. El cuidado de los niños es de calidad y accesible, y a todos los niños de un año se les ofrece una plaza de guardería. En parte, estas medidas son un intento de facilitar que las mujeres vuelvan al trabajo lo más rápidamente posible después del permiso de maternidad. Es relativamente fácil para las mujeres noruegas conciliar la vida laboral y familiar. ¿Dónde halláremos pues la explicación a la paradoja?

El 70% de los trabajadores del sector público son mujeres, mientras que más del 60 % de los empleados del sector privado son hombres, según la *Oficina de Estadísticas de Noruega*. El sector privado no atrae a las mujeres al mismo ritmo. ¿Cómo conseguimos que las mujeres entren en el sector privado? Una respuesta sería conseguir que más mujeres estudiaran carreras tradicionalmente masculinas, especialmente en tecnología, donde hay un porcentaje muy bajo de mujeres estudiantes.

Un problema, citado por varias mujeres, es la falta de modelos de conducta y roles públicos. Algunas de las empresarias más prominentes de Noruega son simplemente hijas de fundadores de empresas ricas, no personas que hayan emprendido por ellas mismas. Además, los medios de comunicación suelen realizar una cobertura negativa de las mujeres que se han convertido en centro de atención por su situación prominente en los negocios.

Tanto el gobierno como las empresas coinciden en que no se requieren nuevas leyes. Las cuotas de los consejos de administración han funcionado para el reducido número de empresas públicas, pero no hay consenso para aplicarlas en la resolución del problema de la escasez de ejecutivas.

Otra razón que se baraja para la paradoja es que tres cuartas partes del reclutamiento es atribuible a redes informales. Los hombres reclutan a hombres. Los hombres reclutan CEOs que se parecen a ellos mismos. Las guarderías abren temprano, normalmente a las 7.30 de la mañana, pero casi todas cierran a las 5 de la tarde a más tardar. Esta infraestructura social está muy bien diseñada para satisfacer las necesidades del típico trabajador o trabajadora de 'nueve a cinco'. Pero si una persona ejecutiva tiene necesidades que van más allá de eso, no recibe ayuda del Estado.

Hacks para tres desafíos en el trabajo

Ante actitudes de hombres que monopolizan las reuniones o bloquean negociaciones, hay tres preguntas que a menudo se hacen las mujeres: cómo ganar confianza, cómo retomar el control una reunión y cómo negociar.

Una investigación de Francesca Gino, de la *Harvard Business School*, sugiere que las personas que se desvían ligeramente de la norma pero de un modo inesperado son más respetadas por sus pares que las que se conforman y tratan de pasar desapercibidas. Dondequiera que haya una norma, surge una oportunidad para rebelarse y aumentar nuestra confianza. Si todo el mundo utiliza *PowerPoint*, busque un nuevo formato para su presentación. Si todo el mundo viste trajes oscuros, prenda una flor en su solapa.

Las investigaciones de la profesora Gino también muestran que las personas confían y respetan más a quienes reconocen sus defectos y errores. Si se reúne con un equipo especializado en su empresa y no tiene ni idea de lo que hacen, no finja. Simplemente diga: “No sé nada de esto, ¿puede ayudarme a entenderlo?” Se respetará el hecho de que no haya tratado de engañar ni aparentar.

Una buena manera de recuperar el control de una reunión es el método NPP (Nombre, Pausa, Pregunta abierta). Cuando un colega no cese de hablar y queramos avanzar nuestra agenda, aplique el NPP. Diga rápidamente el nombre de su colega, llamando así la atención de la sala. Haga una pausa y formule una pregunta abierta, que no admita una respuesta sí/no. Por ejemplo: ¿Qué opináis sobre las expectativas del cliente?

Otra técnica es la amplificación. Este enfoque fue utilizado por mujeres que trabajaban en la Administración del Presidente Barack Obama. Acuerde con otras dos o tres personas la necesidad de crear más espacio para que todas las personas presentes en la sala puedan exponer sus ideas. Si una persona tiene algo que decir y no se le está dando cancha, otras personas propician que pueda retomar el tema. Por ejemplo, alguien del equipo de amplificación puede decir: “Deb, lo que has apuntado es interesante, ¿puedes contarnos algo más sobre eso?”.

Si una persona no para de hablar, es síntoma de una necesidad de ser escuchada. En tales ocasiones es útil resumir o reconocer lo que están tratando de decir y su aportación cuando se les corta. Si está dirigiendo una reunión y tiene que interrumpir a alguien, no grite, utilice el lenguaje corporal. Levante la mano y diga: “quiero oír lo que opina esta otra persona”.

¿Qué trucos nos pueden ayudar a negociar mejor? Mueva su silla y siéntese al lado de la persona con la que se va a reunir, en lugar de hacerlo en frente. Esto ayuda a desplazar la mentalidad de la reunión desde la confrontación a la resolución de problemas.

Es erróneo pensar que el único propósito de la negociación es achicar el espacio entre las distintas posiciones preestablecidas. A menudo hay que abrir (y abrirse a) nuevas posibilidades. Es útil abordar las negociaciones como una conversación entorno a la pregunta “¿qué pasaría si...?”.

No acuda a la negociación con una lista cerrada de lo que quiere y no la plantee en términos personales. Es preferible que demuestre que ha pensado en cómo afectará a su equipo. Si la negociación no va como esperábamos, conclúyala siempre en sus propios términos, no con una negativa o bloqueo terminante. Diga: “le agradezco su tiempo, me ha dado algunas cosas sobre las que pensar. Me gustaría continuar la conversación y volver con algunas respuestas”. Esto explicita que no es la conversación final y reconoce las inquietudes de la otra parte.

Las mujeres alcanzan su salario máximo 10 años antes que los hombres

Es generalizada la frustración que sienten muchas mujeres profesionales cuando sus ingresos comienzan a estancarse, a menudo después de haberse alejado un tiempo del trabajo a tiempo completo para tener hijos o cuidar de parientes ancianos. La curva de progresión salarial tiende a aplanarse una vez que los empleados dejan de formarse en el lugar de trabajo o dejan de asumir nuevas responsabilidades. Pero ello ocurre en distintos momentos para hombres y mujeres.

Los datos muestran que las mujeres llegan a su edad de ingresos máximos (en la que los salarios dejan de crecer por encima de la inflación) mucho antes que los hombres. A mediados de 2018, la edad media en la que los salarios anuales de las mujeres de Estados Unidos dejaron de crecer se situaba en los 40 años, según los datos recopilados para *Financial Times* por el sitio web de información salarial *PayScale*. Por otra parte, los hombres alcanzaron sus ingresos máximos una década más tarde, a los 50. Las cifras son similares en el Reino Unido.

Las interrupciones prolongadas de la carrera son un factor importante en esta discrepancia entre ingresos máximos, al igual como lo son las diferencias salariales medias por hora entre hombres y mujeres. Los hombres y mujeres que regresaron después de un año de ausencia del trabajo vieron como su salario bajaba un promedio del 7%.

La discrepancia se agudiza cuando las mujeres, que son mucho más propensas que los hombres a interrumpir sus carreras, no reciben ascensos ni aumentos salariales. Pero también es causada por prejuicios, según afirman las personas expertas. Cuando las mujeres regresan al trabajo, a menudo se da por sentado que ya no están tan concentradas, ni son tan ambiciosas o comprometidas como sus compañeros masculinos.

Los ingresos máximos tienden a alcanzarse más tarde en sectores en continua evolución que requieren que los empleados sigan formándose (como el tecnológico) mientras que las personas que trabajan en empleos en los que la mayor parte del aprendizaje se produce en la universidad alcanzarán los ingresos máximos antes. Los trabajos en los que las mujeres tienden a trabajar son aquellos que llegan antes a la edad de ingresos máximos: trabajo social, educación, enfermería... En cambio, los puestos de alta dirección tienden a postergar el momento del pico salarial, así que hay que seguir batallando para aumentar la representación femenina en los niveles superiores.

Julia Gillard y la resiliencia ante la misoginia

Julia Gillard fue Primera Ministra de Australia y líder del Partido Laborista de 2010 a 2013. Durante su mandato tuvo que hacer frente a un sexismo que fue desde lo irritante (comentar su ropa en una reunión de la OTAN) hasta lo extremadamente ofensivo (cuando se la comparaba con una “vaca vieja estéril e improductiva”). En una ocasión, el menú de una cena de captación de fondos de la oposición incluía codornices “Julia Gillard” descritas en estos términos: “pechos pequeños, muslos enormes”.

Su [discurso](#) en la Cámara de Representantes de 2012 fue una réplica en toda regla a la misoginia que Gillard había sufrido por parte de la oposición y la prensa desde que asumió el cargo de Primera Ministra. El discurso de 15 minutos se convirtió en viral y ha tenido más de 3 millones reproducciones en YouTube. Su mensaje ha calado en mujeres y hombres no solo en Australia sino en todo el mundo. Sin apenas consultar sus notas, habla con convicción y da una serie de golpes retóricos a Tony Abbott, entonces líder de la oposición y futuro Primer Ministro, en los que desgrana la retahíla de comportamientos y comentarios sexistas que ha sufrido. Al principio, muchos de los presentes se ríen de las críticas, pero luego se muestran cada vez más y más incómodos.

Ya retirada de la política institucional, ha asumido un nuevo rol como primera Presidenta del recientemente inaugurado *Global Institute for Women's Leadership* del *King's College* de Londres. El instituto abordará las razones por las cuales las mujeres están infrarrepresentadas en puestos de liderazgo en todos los sectores y países, así como la forma en que a menudo se infravalora el desempeño de las mujeres líderes.

El Instituto está dando sus primeros pasos, pero el trabajo que se ha propuesto como objetivo incluye: proporcionar más pruebas empíricas de la eficacia de las iniciativas de diversidad de género; examinar cómo involucrar a hombres y niños en la lucha por la igualdad de género; y analizar cómo compartir mejor la experiencia y los conocimientos a través de las fronteras nacionales. ¿Por qué es más probable que las mujeres estén en el Parlamento de Ruanda, que lideren medios de comunicación en Estonia, que presidan tribunales en Eslovenia y que trabajen en empresas de tecnología en Malasia? Está claro que hay casos en los que el aprendizaje de otros países no está siendo aprovechado y transferido más allá de sus fronteras.

En su autobiografía, *My Story*, publicada en 2014, escribe sobre las cualidades que requieren las mujeres en posiciones de poder. Una de las principales es la resiliencia, tanto personal como profesional. El libro no disimula su irritación ante lo que todavía considera como una falta de apoyo de muchos colegas masculinos. En una visión retrospectiva, afirma que debería haber buscado más alianzas con hombres fuera de su esfera política más inmediata. Este es

uno de los consejos que ahora transmite a otras mujeres que aspiren a puestos de liderazgo.

Cómo se está combatiendo el sesgo de género en las organizaciones

Conviene aumentar el peso de los datos objetivos durante los procesos de selección y en la evaluación de personas. Son más fiables que las entrevistas orales. Debemos desconfiar de nuestros instintos, puesto que seguimos tomando decisiones basadas en quién nos cae bien y seguimos creyendo en nuestra intuición a la hora de escoger personas.

Un [estudio](#) de académicos australianos muestra que si bien el "mérito" es un algo elogiado por todos los responsables de procesos de reclutamiento, en realidad es un concepto subjetivo. Una respuesta común entre los mandos intermedios entrevistados por los investigadores fue "queremos a la mejor persona para este puesto", pero cuando se les pregunta "¿cómo sabe quién es la mejor persona?", sus respuestas se vuelven confusas y superficiales.

Esto se debe a que el concepto de lo meritorio cambia con el tiempo y según los valores sociales. Dado que estamos en una sociedad que tradicionalmente ha relegado a las mujeres, no es de extrañar que nuestro concepto tradicional de mérito también las relegue. A menudo se atribuye "mérito" a ese "trabajador ideal" que pasa muchas horas trabajando y siempre desde la oficina. Los managers siguen dando proyectos de alta responsabilidad simplemente a las personas que se dejan ver más por la oficina.

En industrias como la publicidad sigue valorándose un estilo de dirección jerárquica y vertical, que tradicionalmente ha sido adoptado por hombres y que casa mal con aproximaciones más comunitarias al liderazgo. Según los resultados de *The Great British Diversity Experiment*, una iniciativa para la industria de las comunicaciones en 2015-16, los equipos con un enfoque de liderazgo vertical (de arriba abajo) tienen menos probabilidades de generar ideas que los equipos dirigidos por personas que adoptan el rol de "facilitadoras de sus pares".

Los sesgos están muy arraigados y a menudo son inconscientes, pero una simple formación en sesgos puede ser contraproducente. Si las organizaciones ofrecen formación sobre sesgos inconscientes y no hacen nada más, tiene consecuencias más negativas que positivas. Las personas piensan: "ya no soy parcial, me he formado y sé detectar sesgos" y retornan así de manera natural a sus sesgos implícitos. Existe una paradoja de la meritocracia: las organizaciones creen que aplican el principio del mérito en todos sus procesos y no cuestionan sus creencias. El problema del sesgo de género debe

abordarse de un modo estructural y sistémico a escala de toda la organización; las soluciones individuales no son fructíferas.

Algunas organizaciones tratan de evitar prácticas que tiendan a favorecer a los hombres, como la necesidad de presentar candidatura para los ascensos. También tratan de eliminar los aspectos subjetivos en la contratación, proponiendo criterios de evaluación claros y asegurándose de partir de un grupo diverso de candidatos. Algunas personas creen que los objetivos o cuotas de género son incompatibles con la contratación por méritos. Sin embargo, el establecimiento de objetivos puede ayudar a las organizaciones a descubrir a mujeres meritorias.

Desde el punto de vista de la promoción, la mayor tasa de desenganche o parones dentro de la carrera que se detecta en las mujeres tiende a favorecer que el “talento” se adjudique en mayor medida a los hombres. La respuesta es un enfoque caso por caso, como el programa de mentores de *Deloitte*, incluido en *Leading with Impact*. Lanzado hace dos años, tiene como objetivo asegurar que las mujeres permanezcan conectadas a la organización y que no se produzca un desenganche estructural.

Alimentar la segunda línea para una dirección más diversa

En 2017 solo había 24 directoras ejecutivas (CEO) entre las empresas del Índice S&P 500. De modo análogo, en el Reino Unido el número de directoras ejecutivas del Índice FTSE 100 sigue siendo de una sola cifra, en concreto, de seis ejecutivas en ese nivel. Los CEOs masculinos cambian continuamente, pero cuando pierde esa posición una sola mujer la estadística global se resiente.

¿Por qué, pese a los esfuerzos de los activistas y los responsables de diseñar políticas, el número de mujeres CEO sigue siendo tan bajo? Algunas personas apuntan a un problema en el escalafón inmediatamente inferior: la falta de mujeres cualificadas en la antesala de la oficina de la Dirección General. Según datos de *Catalyst*, en los ocho años posteriores a 2007, el número de mujeres en puestos directivos en las empresas estadounidenses aumentó solo un punto porcentual. Cada año, desde 2013, más mujeres han reemplazado a hombres como directores generales de empresas estadounidenses que hombres a mujeres, pero el diferencial es pequeño y el ritmo a todas luces insuficiente.

Cuando se pregunta a las organizaciones sobre los candidatos internos de su plan de sucesión, en el 99 por ciento de los casos, son tres hombres. La lentitud de este progreso está empezando a inquietar a los legisladores de todo el mundo. El mes pasado, la Cámara de California aprobó un proyecto de ley

que exige a las empresas que cotizan en Bolsa (y que tienen su sede en dicho Estado) que designen al menos a una mujer para su Consejo de Administración (al menos tres en 2021 en consejos con más de seis miembros). En algunos países europeos, como Francia, Alemania y Noruega, que fueron pioneros en el enfoque legislativo hace una década, ya se han establecido cuotas para los consejos de administración.

Los activistas están de acuerdo en que el verdadero impulso para el cambio debe venir del nivel ejecutivo e inferior, desde un esfuerzo concertado por reclutar y retener a un grupo de directivos con diversidad de género. Solo el 10 por ciento de los directores ejecutivos de las empresas del FTSE 100 son mujeres. Igual de importante es asegurar que los futuros directores ejecutivos, hombres y mujeres, cuenten con una experiencia corporativa completa y se evalúe tanto su potencial como su historial en la organización. Un dato alentador para los defensores del equilibrio de género es el número de mujeres que ocupan puestos de CFO –o directores financieros- en grandes empresas, ya que esta función puede ser un escalón hacia el puesto de directora ejecutiva. Sin embargo, las directoras financieras mujeres suelen salir perdiendo en los procesos de sucesión ante candidatos con una experiencia operativa más amplia.

Las medidas para mejorar la oferta general de mujeres para puestos de alto nivel podrían incluir el fomento de una mayor mentorización de las mujeres (quienes, según los estudios, carecen del acceso a los altos cargos del que sí disfrutaban los hombres), y la eliminación de los sesgos en la publicidad de la contratación y los debates sobre ascensos.

Es importante que las personas en posiciones de poder den un paso al frente y aborden los prejuicios y las barreras sistémicas que están frenando el talento. Cuando dices que “no están listas”, ¿cómo lo sabes?

Las mujeres y el cambio en el capital riesgo

La imagen de las casas de inversión en capital riesgo como bastiones masculinos es negativa para la igualdad de género y también para una industria plagada de acusaciones de acoso sexual. También es negativa en una economía emergente. Las mujeres empresarias, especialmente las que se dirigen a un mercado femenino, se sienten en desventaja cuando se dirigen a equipos de inversión integrados exclusivamente o en su mayoría por hombres. Según un estudio de *Boston Consulting Group*, las empresas emergentes fundadas o cofinanciadas por mujeres obtienen, de promedio, la mitad de los fondos que las impulsadas por hombres. Sin embargo, generan mayores ingresos por dólar recibido que las fundadas por hombres.

El análisis realizado por académicos de la *Columbia University* y por la *Harvard Business School*, sobre el funcionamiento de las rondas de financiación de empresas emergentes en eventos como *TechCrunch Disrupt New York*, reveló que tanto los inversores hombres como las mujeres preguntaban a los hombres cómo expandirían sus negocios y a las mujeres cómo contendrían las pérdidas. Esto refuerza los estereotipos que presentan a los hombres como personas dispuestas a ir a por todas y, en cambio, a las mujeres como personas conservadoras que rehúyen el riesgo.

Según *Crunchbase*, el 21% de las empresas de capital riesgo creadas en los últimos tres años tienen al menos una fundadora, casi el triple en el caso de las empresas de capital riesgo punteras. También se ha comprobado que las empresas fundadas y cofundadas por mujeres emplean una mayor proporción de mujeres inversoras e invierten en mayor medida en mujeres emprendedoras en sectores emergentes.