

# Empresa, igualdad y competitividad: las personas en el centro.

BERDINTASUNA KUDEAKETA AURRERATUAN: TRESNAK ETA ESPERIENTZIAK (VI)

IGUALDAD EN GESTIÓN AVANZADA: HERRAMIENTAS Y EXPERIENCIAS (VI)

*Kudeaketa Aurreratuaren Europar Astea / Semana Europea de la Gestión Avanzada*

2022ko Urriaren 26a de octubre de 2022



## | Empresa, Igualdad y competitividad: las personas en el centro

- 1 La igualdad en las empresas.
- 2 Enfoque: las personas en el centro.
- 3 El aporte de valor de la igualdad a la competitividad empresarial.
- 4 Cultura y liderazgo de mujeres.
- 5 Oportunidades, retos y compromisos.

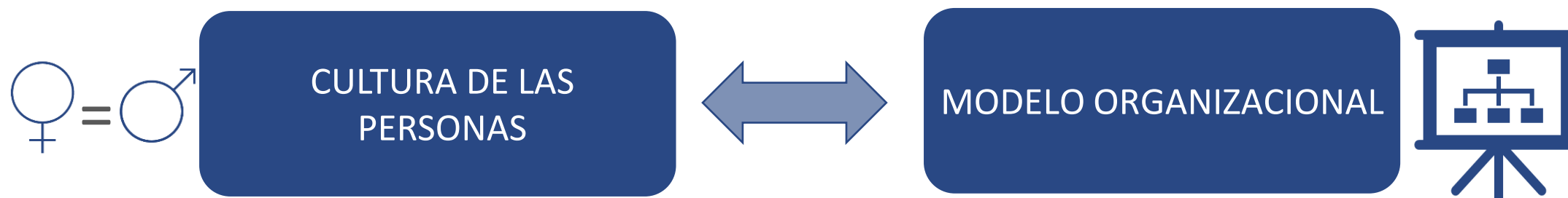
## | Empresa, Igualdad y competitividad: las personas en el centro

1

La igualdad en las empresas. Algunas reflexiones

## | La igualdad en las empresas

La desigualdad entre mujeres y hombres puede tener el **origen en múltiples factores**, los cuales inciden desde que comenzamos nuestro proceso de socialización y aprendizaje de las pautas y conductas que se esperan en relación a nuestro género. No obstante, y de manera simplificada, podemos encontrar las desigualdades dentro de una organización en los dos siguientes grandes bloques:



La **cultura de las personas que forman la organización** y toman las decisiones, el impacto que tienen la asunción de roles y estereotipos de género tradicionales.

Las personas que forman parte de la empresa deben estar **adecuadamente formadas y sensibilizadas** en la materia para que la estrategia y acciones a favor de la igualdad entre mujeres y hombres puedan consolidarse y desplegarse.

El **modelo organizacional y sus diferentes políticas**, procesos, procedimientos y prácticas, que guían y pautan la gestión de personas.

Para que una realidad cambie de manera efectiva en cualquier organización, no solo es necesario cambiar la cultura de las personas que la componen, sino **establecer procedimientos** para asegurar el cambio.

## | La igualdad en las empresas

En nuestra experiencia nos encontramos con diversos **motivos** por los que una empresa, al incorporar la igualdad a su organización, decide abordar la realización de un plan de igualdad como herramienta de gestión.

Los más frecuentes son por cumplimiento de la legislación, por exigencias de su mercado, por estar negociado en el articulado del convenio, para diferenciarse en el mercado y por una mejor gestión de personas, para atraer y retener talento. Y siendo todas legítimas, esta última es que aporta mas valor a la organización, porque se centra en su mejor activo, mejora la calidad del empleo y mejora la competitividad de la empresa, como veremos más adelante.

El **plan de igualdad** es una hoja de ruta que toma como base el diagnóstico cuantitativo y cualitativo de situación, identificando los puntos fuertes y áreas de mejora. De éstas últimas se priorizan los objetivos y acciones que se asumirán en los próximos años. Es un proceso negociado, que conlleva procesos de sensibilización y formación, contraste de datos y visiones de la organización, y en el que la participación de las personas es fundamental.

## | La igualdad en las empresas

El proceso de incorporar la igualdad en la organización ofrece, a menudo, resistencias; la más frecuente, tiene relación con el **cambio cultural** que supone (a veces, las empresas ofrecen un “espejismo de igualdad”, sobre el que se toma consciencia en la elaboración del diagnóstico). Estas resistencias se vencen con sensibilización, formación, comunicación, participación de las personas y evaluación de los resultados que se van consiguiendo y compartiendo.

A la pregunta sobre los costes de implementación del plan de igualdad la respuesta es sencilla, en realidad, son similares a los que supone incorporar una **nueva estrategia empresarial cuyo objetivo es incrementar su productividad y competitividad.**

## | La igualdad en las empresas

En base a diversos estudios, experiencias y buenas prácticas, se pueden identificar numerosos **beneficios**, asociados a una gestión de la igualdad entre mujeres y hombres. A lo largo de esta reflexión, mencionamos algunos de ellos.

Genera una **ventaja competitiva** por la potenciación y **atracción del talento**, de mujeres y de hombres.

Mejora el **bienestar de la plantilla**, y genera mayor **compromiso** y **productividad** personal.,

Permite acceder a **mercados de financiación pública** y mercados orientados al cumplimiento de estándares de calidad.

Genera un impacto positivo en la **cuenta de resultados**, ligado a una mayor proporción de mujeres en posiciones de liderazgo.



Los **equipos con diversidad cognitiva** son los que se convierten en equipos de **alto rendimiento** para afrontar los retos de la empresa, por su aportación de soluciones innovadoras.

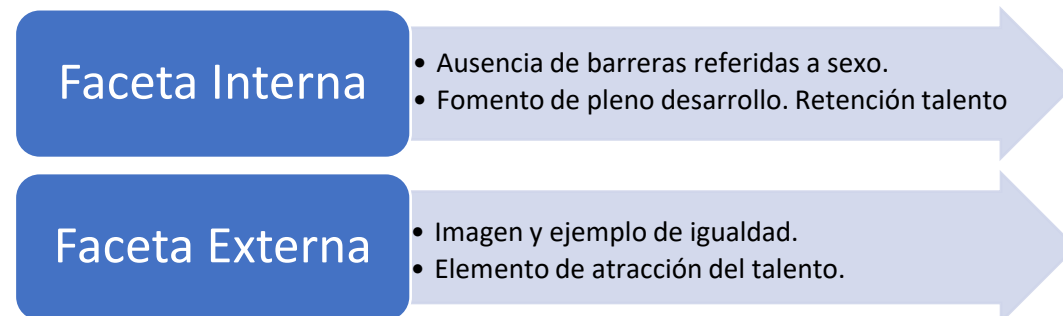
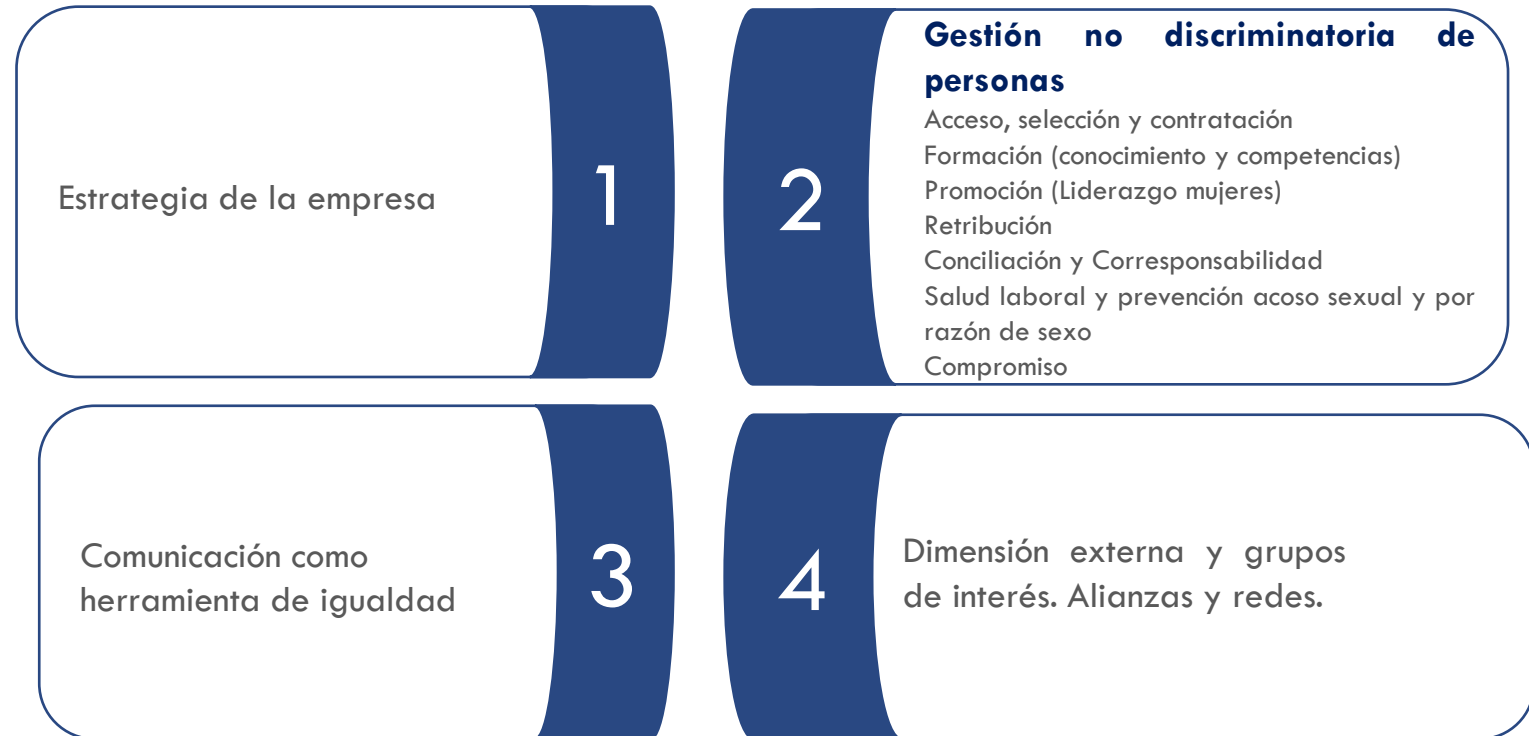
La igualdad entre mujeres y hombres es un criterio de **reputación** positiva de la empresa.

Es una parte esencial del **compromiso de la empresa con la comunidad** en la que la empresa realiza su actividad.

Permite relaciones y alianzas con **grupos de interés** vinculados con los resultados, tanto económicos como sociales.

# | La igualdad en las empresas

Elementos a considerar.



## | Empresa, Igualdad y competitividad: las personas en el centro

2

Enfoque: las personas en el centro  
Una necesidad

## | Enfoque: las personas en el centro

Trabajo con intangibles  
Aportaciones voluntarias  
Sensibles al desarrollo  
No se pueden copiar

### **La gestión no discriminatoria de personas**

Acceso, selección y contratación  
Formación (conocimiento y competencias)  
Promoción (Liderazgo mujeres)  
Retribución  
Conciliación y Corresponsabilidad  
Salud laboral y prevención acoso sexual y por razón de sexo  
Comunicación  
Participación  
Compromiso

## | Empresa, Igualdad y competitividad: las personas en el centro



El aporte de valor de la igualdad a la competitividad empresarial  
Hay otras maneras, pero son peores

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

La **productividad** puede medirse de muy diversas maneras, aunque es posible ponerse de acuerdo en lo básico, tanto individual como empresa.

Puede no estar tan claro definir la **competitividad**. En la literatura económica se destaca el papel de la estrategia empresarial como determinante importante de la competitividad empresarial, mencionando como estrategias activas que permiten influir en los resultados, la diversificación, nuevas tecnologías, participación en alianzas, actividades de publicidad, el aprendizaje.

La heterogeneidad o la diversidad de los recursos tangibles e intangibles parece ser la responsable de la mejora de la efectividad, y ya, desde hace algún tiempo, se enfatiza la importancia del papel de los recursos intangibles como principales determinantes de la competitividad empresarial en la economía actual. Esto se relaciona con la creación de ventajas competitivas, vitales para la mejora de los resultados empresariales.

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

### Estudios igualdad y competitividad

El **impacto de la igualdad en la cuenta de resultados** se ha significado en numerosos estudios que, aseguran, que mas mujeres en puestos ejecutivos mejoran los resultados económicos, concretando por ejemplo, que las compañías **con al menos un 30% de ejecutivas tienen un 15% más de beneficios**, y que el desempeño de las empresas mejora cuanto mayor es la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo corporativo.

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

### Estudios igualdad y competitividad

El **impacto de la igualdad en la cuenta de resultados** ha tenido un significado en numerosos estudios que, aseguran que la presencia de mujeres en puestos ejecutivos mejoran los resultados concretando por ejemplo, que las compañías **con al menos un 30% de ejecutivas tienen un 15% más de beneficios**. El desempeño de las empresas mejora cuanto mayor es la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo corporativo.

- **Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial.** Emakunde (2012). La literatura económica ha empezado a analizar la igualdad de oportunidades como una cuestión estratégica, relacionada con la creación de una ventaja competitiva en el acceso a recursos valiosos, que puede suponer una diferencia esencial en la productividad y competitividad empresarial.

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

### Estudios igualdad y competitividad

El **impacto de la igualdad en la cuenta de resultados** ha tenido un significado en numerosos estudios que aseguran que la presencia de mujeres en puestos ejecutivos mejora el desempeño de las empresas mejorando la competitividad. Concretando por ejemplo, que las compañías con una **30% de ejecutivas tienen un 15% más de productividad**. La proporción de mujeres en posiciones de liderazgo es un factor clave para la competitividad.

- **Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial. Emakunde (2012).** La literatura económica ha empezado a analizar la igualdad en la empresa como una estrategia competitiva en el mercado. La competitividad de la empresa depende de muchos factores (organizativos, estructurales, tecnológicos...), pero el elemento fundamental en todos ellos es el talento y las competencias de las personas. y la mitad de las personas disponibles son mujeres.
- **Cepyme. Ceoe. 2016** (la igualdad en la empresa como factor de competitividad). La competitividad de la empresa depende de muchos factores (organizativos, estructurales, tecnológicos...), pero el elemento fundamental en todos ellos es el talento y las competencias de las personas. y la mitad de las personas disponibles son mujeres.

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

### Estudios igualdad y competitividad

#### El impacto de la igualdad en la cuenta de resu

significado en numerosos estudios que aseguran

mujeres en puestos ejecutivos

concretando por ejemplo, que

**30% de ejecutivas tienen un**

desempeño de las empresas

proporción de mujeres en posi

- **Cepyme. Ceoe. 2016** (la igualdad en la empresa como

factor de competitividad). La competitividad de la empresa

depen

tecnol

es el t

de las

- **Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial. Emakunde (2012).** La

literatura económica ha empezado a analizar la igualdad

gestión estratégica,

aja competitiva en el

puede suponer una

etitividad

**McKinsey & Company** investigaron sobre la relación entre los resultados organizativos y financieros y el número de mujeres directivas. Se observó que el aumento del precio de las acciones entre 2005 y 2007 había sido un 17% superior en las empresas europeas cotizadas en la bolsa con más mujeres en sus equipos directivos, y que las ganancias promedio eran casi el doble del promedio del sector.

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

### Estudios igualdad y competitividad

#### El impacto de la igualdad en la cuenta de resultados

significado en numerosos estudios. La presencia de mujeres en puestos ejecutivos mejoró el desempeño de las empresas. Concretando por ejemplo, que las **30% de ejecutivas tienen un 15%** de desempeño de las empresas más alta que la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo.

- **Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial.** Emakunde (2012). La literatura económica ha empezado a analizar la igualdad

- **Cepyme. Ceoe. 2016** (la igualdad en la empresa como factor de competitividad). La competitividad de la empresa depende de muchos factores (organizativos, estructurales, tecnológicos, etc.). **McKinsey & Company** investigaron sobre la relación entre los resultados organizativos y financieros y el número de mujeres en el equipo directivo.

Valora, estimula y contrata equipos diversos. Un estudio de la Boston Consulting Group, (2018) realizado con 1700 empresas en ocho países, demostró que, cuanto más diversos eran los cuadros de funcionarios, mejores eran las performances y tendencias para la innovación de las empresas. La investigación indicó incluso que la **inclusión de apenas un 2,5% de mujeres en un equipo de gerentes puede aumentar en un 1% la facturación proveniente de la innovación.**

que el aumento del precio de las acciones había sido un 17% superior en las empresas en la bolsa con más mujeres en sus equipos directivos. Las ganancias promedio eran casi el doble del

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

### Estudios igualdad y competitividad

#### El impacto de la igualdad en la cuenta de resultados

significado en numerosos estudios que aseguran

mujeres en puestos ejecutivos mejor

concretando por ejemplo, que la

**30% de ejecutivas tienen un 15%**

desempeño de las empresas

pl Valora, estimula y contrata equipos diversos. Un estudio de la

**Boston Consulting Group,** (2018) realizado con 1700

empresas en ocho países, demostró

eran los cuadros de funcionarios, mejor

y tendencias para la innovación

investigación indicó incluso que la inclu

**de mujeres en un equipo de gerente**

**1% la facturación proveniente de la innovación.**

- **Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial.** Emakunde (2012). La

literatura económica ha empezado a analizar la igualdad

- **Cepyme. Ceoe. 2016** (la igualdad en la empresa como

factor de competitividad). La competitividad de la empresa

depende de

tecnológicos.

**McKinsey & Company** investigaron sobre la relación entre los

resultados organizativos y financieros y el número de mujeres

servó que el aumento del precio de las acciones

07 había sido un 17% superior en las empresas

**OIT** en su informe “Argumentos para el cambio 2019” que todas

las empresas inteligentes que pretendan tener éxito en la

economía global de hoy y de mañana, tendrán que hacer de la

**diversidad de género un elemento fundamental de su**

**estrategia empresarial.**

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

### Estudios igualdad y competitividad

- **Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial. Emakunde (2012).** La

El **impacto de la igualdad en** significado en numerosos estudios. **Cepyme. Ceoe. 2016** (la igualdad en la empresa como factor de competitividad). La competitividad de la empresa depende de muchos factores, entre ellos, la igualdad de género es una estrategia, concretando por ejemplo que...

3 Valora, estimula y contrata equipos diversos. **McKinsey & Company** investigaron sobre la relación entre los organizativos y financieros y el número de mujeres. Un estudio de la **Boston Consulting Group**, (2018) realizado con 1700 empresas en ocho países, demostró que, cuanto más diversa era la fuerza de trabajo, mejores eran los cuadros de funcionarios, mejores eran los resultados financieros y tendencias para la innovación de la empresa. **OIT** en su informe “Argumentos para el cambio 2019” que todas las empresas inteligentes que pretendan tener éxito en la era del talento diverso.

de **Boston Consulting Group**, (2018) realizado con 1700 empresas en ocho países, demostró que, cuanto más diversa era la fuerza de trabajo, mejores eran los cuadros de funcionarios, mejores eran los resultados financieros y tendencias para la innovación de la empresa. **OIT** en su informe “Argumentos para el cambio 2019” que todas las empresas inteligentes que pretendan tener éxito en la era del talento diverso.

eran los cuadros de funcionarios, mejores eran los resultados financieros y tendencias para la innovación de la empresa. **OIT** en su informe “Argumentos para el cambio 2019” que todas las empresas inteligentes que pretendan tener éxito en la era del talento diverso.

y tendencias para la innovación de la empresa. **OIT** en su informe “Argumentos para el cambio 2019” que todas las empresas inteligentes que pretendan tener éxito en la era del talento diverso.

investigación indicó incluso que las empresas con más mujeres en sus equipos de liderazgo tenían un 15% más de ingresos por empleado. **Women in Business: en la era del talento diverso. Grant Thornton (2022).** “El talento femenino tiene una importancia esencial en la reducción de la brecha de habilidades, ya que el 50% de la fuerza laboral son mujeres”, señala Larissa Keijzer, de Grant Thornton International. “Si solo se tiene en cuenta a los trabajadores hombres, se excluye a una multitud de personas con diferentes habilidades”.

**de mujeres en un equipo** 1% la facturación proveniente de las mujeres. **Women in Business: en la era del talento diverso. Grant Thornton (2022).** “El talento femenino tiene una importancia esencial en la reducción de la brecha de habilidades, ya que el 50% de la fuerza laboral son mujeres”, señala Larissa Keijzer, de Grant Thornton International. “Si solo se tiene en cuenta a los trabajadores hombres, se excluye a una multitud de personas con diferentes habilidades”.

1% la facturación proveniente de las mujeres. **Women in Business: en la era del talento diverso. Grant Thornton (2022).** “El talento femenino tiene una importancia esencial en la reducción de la brecha de habilidades, ya que el 50% de la fuerza laboral son mujeres”, señala Larissa Keijzer, de Grant Thornton International. “Si solo se tiene en cuenta a los trabajadores hombres, se excluye a una multitud de personas con diferentes habilidades”.

## | Aporte de valor de la igualdad a la competitividad

Las empresas con mujeres en puestos de liderazgo son más rentables que las que no las tienen

[Soyoung Han](#) (PIIE) y [Marcus Noland](#) (PIIE)

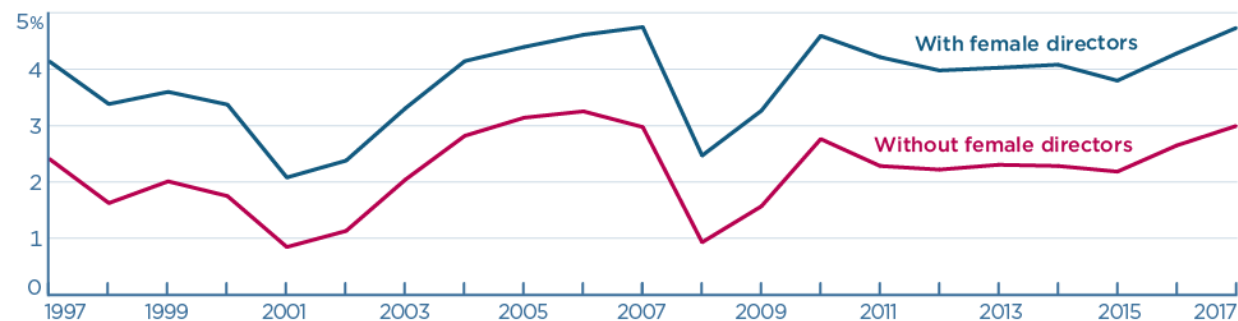
Peterson institute for international economics)

Mayo de 2020

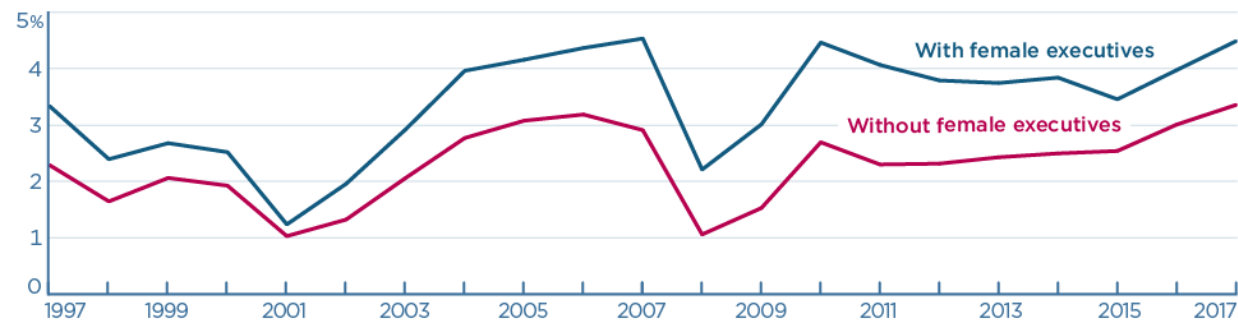
### Companies with women in leadership positions are more profitable than those without

Median annual net profit margins for firms, 1997-2017

Directors



Executive officers



#PIIECharts

Learn more at [piie.com/research/piie-charts](https://piie.com/research/piie-charts)



Sources: Refinitiv and authors' calculations.





Cultura y liderazgo de mujeres  
Medir para conocer  
Conocer para actuar

# Cultura y liderazgo de mujeres

esade

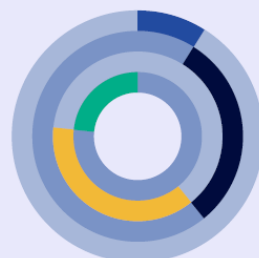
← 007 →

## PROMOCIÓN

El porcentaje de directivas que **está muy o totalmente de acuerdo** con la afirmación de que en España hay un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta responsabilidad se sitúa en un 58,29%. El de aquellas que están "algo de acuerdo", en un 30,11%, y el que se ha posicionado como "totalmente en desacuerdo", en un 9,09%.

En este camino, las consultadas ya no ven la dificultad de conciliar o la falta de referentes como el mayor impedimento, ahora lo es, y con una diferencia considerable, la **falta de redes de apoyo**. Una de cada tres encuestadas encuentra en ésta la principal razón por la que no acceden a puestos de alta dirección en igualdad de condiciones que los hombres.

¿Consideras que en España hay un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta responsabilidad?



|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 9,09 %  | Totalmente en desacuerdo |
| 30,11 % | Algo de desacuerdo       |
| 37,50 % | Muy de acuerdo           |
| 23,30 % | Totalmente de acuerdo    |

Esade Gender Monitor  
2022

El mayor obstáculo para que las mujeres

- La mujer no genera redes formales e informales de ayuda a llegar a puestos de res
- La dificultad real para combinar el cuidado de los exigencias de un puesto de res
- La mujer no se identifica con los valores de la alta dire por puestos medios que le permitan un mayor bal
- La cultura empresarial da por hecho que las mujeres c están comprometidas co
- Falta de mujeres referentes en la a
- Considero que no existe



02 — Barreras de Género



## Algunos ejemplos

esade

← 007 →

## PROMOCIÓN

El porcentaje de directivas que **está muy o totalmente de acuerdo** con la afirmación de que en España hay un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta responsabilidad se sitúa en un 61,4%. El de aquellas que están "algo de acuerdo", es un 33,9%, y el que se ha posicionado como "totalmente en desacuerdo", un 4,7%.

La **falta de redes de apoyo** sigue siendo percibido como el mayor obstáculo, aunque en menor medida que en el año anterior; las respuestas de las consultadas apuntan, además, a la **decisión de la mujer por optar por puestos medios que le permitan un mejor balance entre la vida personal y profesional** y a la **falta de mujeres referentes en la alta dirección**.

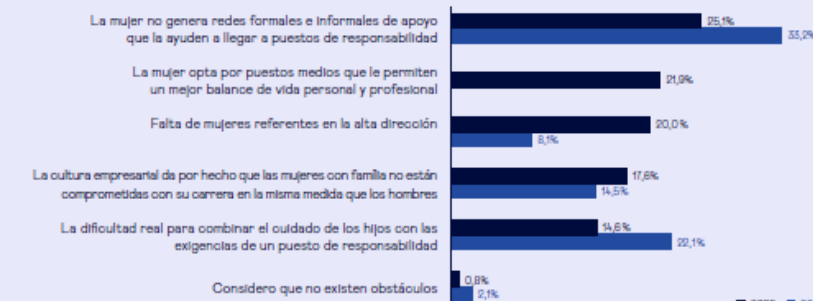
Por otro lado, disminuye significativamente el porcentaje de mujeres que consideran la dificultad para conciliar como una barrera relevante.

¿Consideras que en España hay un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta responsabilidad?



|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 21,40 % | Totalmente de acuerdo    |
| 40,0 %  | Muy de acuerdo           |
| 33,90 % | Algo de acuerdo          |
| 4,70 %  | Totalmente en desacuerdo |

El mayor obstáculo para que las mujeres alcancen la alta dirección:



■ 2022 ■ 2020

## | Cultura y liderazgo de mujeres

Existen **diversos índices y estudios** para medir la igualdad de género, en diversas dimensiones, cada uno con sus particularidades, en los que pesan de forma significativa una composición del gobierno paritaria, que sin embargo, no se ha visto acompañada de un avance paralelo, en las esferas de decisión del mundo económico y empresarial

Uno de los **informes** más conocidos sobre diversidad de género es el Informe sobre brecha de género o Global Gender Gap Report (GGGR, 2022) del Foro Económico Mundial .

A nivel europeo, quizá el índice más utilizado en relación con la Igualdad es el **Índice de Igualdad de Género 2022** (Gender Equality Index, 2022) que elabora el Instituto europeo para la Igualdad de género EIGE

**Emakunde, Eustat y otras entidades**, actualizan los datos para la situación en Euskadi y por territorios.

## | Cultura y liderazgo de mujeres

En 2022, en los **informes de Grant Thornton**, el 36% de la Alta Dirección de las empresas en España está compuesto por mujeres. Este aumento en el porcentaje de mujeres en puestos de la Alta Dirección permite a España recuperar su puesto en el TOP 10 de países que mejor está trabajando en este ámbito, tras escalar desde el puesto 14 en 2021 al 10 este año. Asimismo, ese porcentaje de presencia femenina (36%) es superior a la media europea (33%) y global (32%). La mayoría de las autonomías han registrado avances en el porcentaje de mujeres en el equipo directivo. El País Vasco, suma tres puntos porcentuales hasta alcanzar un 26%.

Un estudio de la **Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia** (2021) indica porcentajes ligeramente inferiores en Euskadi, (el 24%, en empresas de mas de 250 personas), destacando que en el 44% de las empresas no hay ninguna directiva y el 40% de las empresas tiene entre 1 y 2 directivas.

En el estudio **Atrevía (2021)**, las empresas del IBEX-35 han alcanzado el objetivo de paridad del 30% marcado por la recomendación de la CNMV para 2020, aunque aún está lejos del 40% que el Código del buen gobierno del organismo fijó para 2022. Los puestos ejecutivos, no obstante, siguen siendo la asignatura pendiente de las compañías. En el caso del 35, el 94,29% de los presidentes y un 96,43% de los consejeros ejecutivos son varones.

## | Cultura y liderazgo de mujeres

Existen numerosos estudios en la **relación entre el liderazgo de mujeres**, su posicionamiento en niveles estratégicos y tácticos y los **beneficios** para las empresas. Algunas ideas serían:

El **estudio Peakon** (2019): afirma que el liderazgo femenino en empresas se traduce en beneficios de negocio.

1. Los empleados de las empresas dirigidas por mujeres demuestran una mayor creencia en la estrategia
2. Las empresas lideradas por mujeres son mejor percibidas en todos los aspectos de la estrategia.
3. Comunicación y misión, dos aspectos claves en la estrategia, son valorados más positivamente en empresas con liderazgo femenino.
4. Los empleados de las empresas dirigidas por mujeres tienen una convicción más profunda sobre el valor de su oferta.

El informe **Women in the Workplace** de McKinsey (2021) indica que las mujeres directivas son más proactivas a la hora de apoyar a sus equipos y comprobar el bienestar de su personal que sus homólogos masculinos, y que las mujeres tienen el doble de probabilidades de impulsar las cuestiones de diversidad e inclusión. Estos comportamientos se ajustan en gran medida a las prioridades actuales de multitud de organizaciones para su permanencia en el mercado.

Un efecto secundario de la pandemia de coronavirus ha sido la concienciación con respecto a las **cuestiones ESG** (medioambientales, sociales y de gobernanza), y en concreto con la gobernanza en torno a la diversidad de los empleados. La influencia de los grupos de interés constituye un catalizador del cambio cada vez más potente, y se puede observar en el estudio que el 62% de las empresas están recibiendo presiones de sus distintos stakeholders para aumentar la paridad de género tras el COVID-19.



Oportunidades, retos y compromisos  
Construyendo igualdad

Más Igualdad, mejor empresa

## | Oportunidades, retos y compromisos

### **¿QUÉ HACER PARA GANAR EN IGUALDAD Y COMPETITIVIDAD?**

Algunas ideas sobre lo que pueden hacer las organizaciones

Algunas ideas sobre lo que pueden hacer las mujeres

Algunas ideas sobre lo que pueden hacer los hombres

Algunas ideas sobre lo que pueden hacer las administraciones

*Eskerrik asko*

