

CÁTEDRA MUJER, EMPRESA Y
SOCIEDAD

*El acceso de la mujer a puestos
directivos: formación en alta dirección*

EMMA BERENGUER Y PILAR GIRÁLDEZ-PUIG
2021-22

santelmo
business school

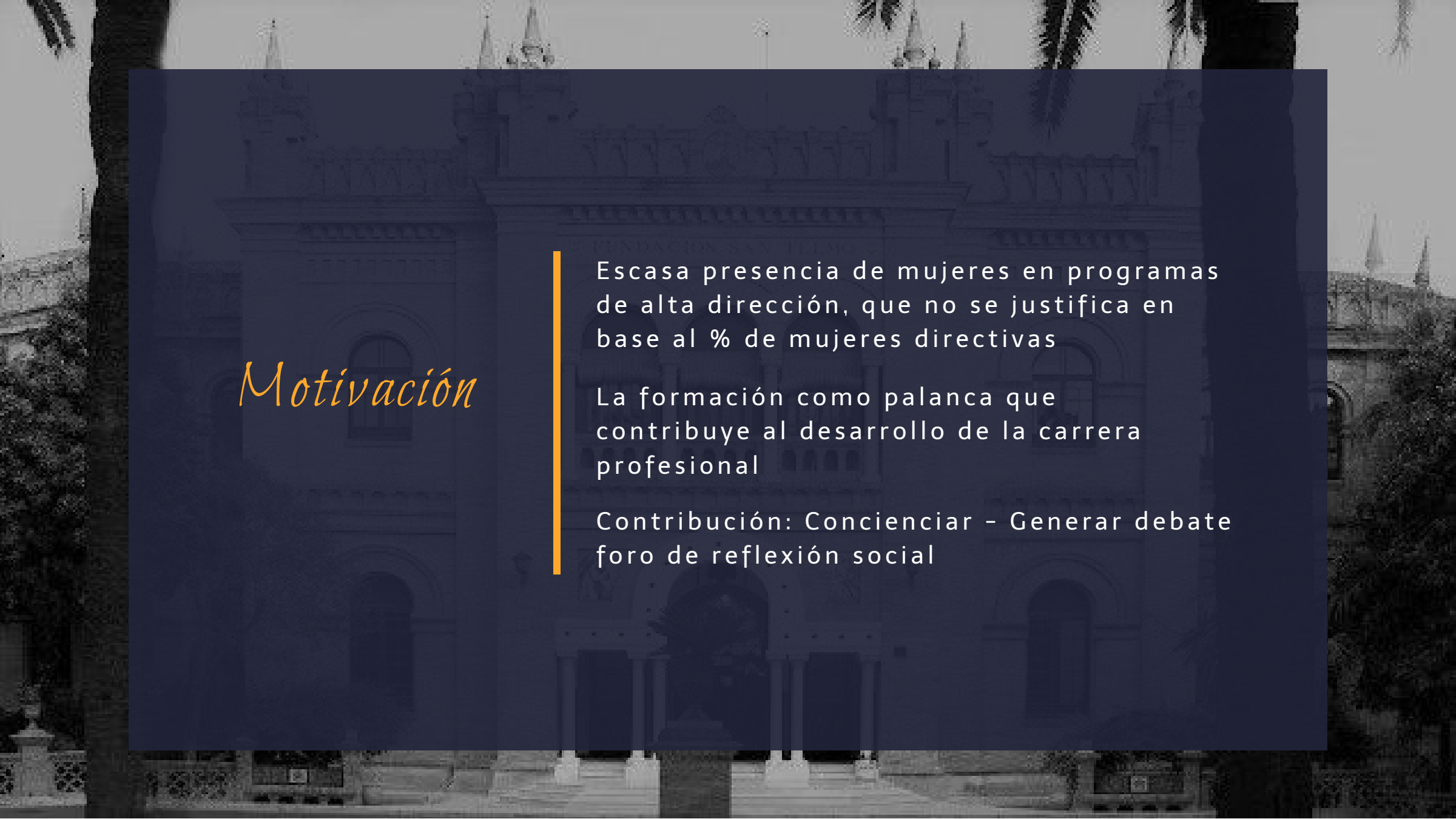
Con la colaboración de

 **Santander**

PROYECTO: ACCESO DE MUJERES A PUESTOS DIRECTIVOS

*"La formación como palanca hacia puestos
directivos"*





Motivación

Escasa presencia de mujeres en programas de alta dirección, que no se justifica en base al % de mujeres directivas

La formación como palanca que contribuye al desarrollo de la carrera profesional

Contribución: Concienciar - Generar debate foro de reflexión social

Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad

- Objetivo fundamental: trabajar con las personas que forman parte de la dirección de las instituciones, las empresas y los medios, para concienciarles de la importancia de la **construcción conjunta y común de la sociedad por parte de mujeres y hombres**, y el valor añadido que se consigue al **fomentar la contribución de la mujer en los ámbitos de dirección**.
- Consciente de su papel catalizador para la formación y el perfeccionamiento de la dirección de las empresas por parte de mujeres y hombres, contribuye a la sociedad con este estudio.

Objetivos

- Analizar factores motivacionales y disuasorios
- Observar posibles diferencias de género
- Detectar posibles actuaciones por parte de escuelas de negocio y empresas



Metodología



Entrevistas

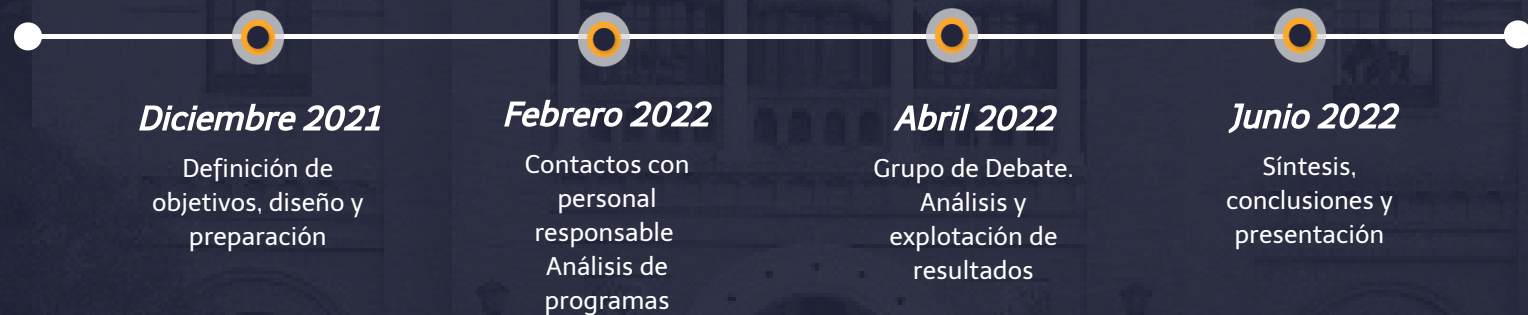
Inicialmente se establecen contactos con las principales escuelas de negocios a nivel nacional para detectar puntos clave sobre los que construir



Grupos de Debate

Mesa de debate con directivos y directivas con y sin formación especializada en alta dirección

Cronograma





02 / *Ficha técnica*

Ficha técnica



Entrevistas previas
*Directores de programa y
ejecutivos de las principales
escuelas de negocio a nivel
nacional*



Detección de puntos clave
*Elaboración de un esquema
básico de factores
motivacionales y
disuasorios*



Grupo de debate:
9 altos directivos
*5 mujeres
4 hombres*

Ficha técnica

La metodología empleada es de corte cualitativo exploratorio. En concreto, se utilizan los **grupos de debate**. Los grupos de debate son una técnica de recolección de datos semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Su **propósito principal es hacer que surjan sentimientos, creencias, emociones, experiencias vividas y reacciones en los/as participantes** que, de otra forma, resultarían prácticamente imposibles de conseguir.



Directivos de programa y ejecutivos



Puestos de alta dirección

La fase de análisis parte de la identificación de lo singular, asignando atributos a partir de los criterios de heterogeneidad definidos y mediante el análisis del discurso. A partir de ahí se analiza la producción lineal del mismo mediante el proceso inductivo de la codificación “in vivo” para construir una red de categorías. Tras esta primera organización de la información se procede con la etapa deductiva, en la cual se cruza el discurso de los participantes con el del investigador para crear teorías sustantivas y generar conocimiento del que elaborar propuestas válidas para alcanzar el objetivo señalado.

Ficha técnica



9

**Directivos de programa
y ejecutivos**

5

**Escuelas de
negocio de toda
España**



9

**5 Mujeres y 4
Hombres**

100%

Alta dirección

Entrevistas

Mesa de debate



03 / Análisis

Factores Motivacionales

Análisis de las cuestiones observadas por directivos de programa y personas ocupando puestos de alta dirección.

Diferencias de género

Factores Disuasorios

Razones por las cuales deciden no asistir a los programas de formación. Se estudian las percepciones de las escuelas de negocio y de los participantes

Acciones Escuelas

Acciones Empresas

Factores Motivacionales



Factores Motivacionales

CRECIMIENTO PROFESIONAL

0.1

El crecimiento profesional obedece a un acto de voluntad. Es la motivación interna de la persona por crecer personal y profesionalmente. Nace de las expectativas que se tienen en la vida, y de marcarse una estrategia para la trayectoria laboral. Esta idea se defiende frente a terceros, si bien es normal buscar apoyos en el entorno familiar y empresarial. La autoconfianza resulta un factor clave.

Presenta tres vertientes:

1. Formación o motivación por los contenidos del programa.
2. Networking, ampliación de la red de contactos profesionales (y personales).
3. Efecto lanzadera que en general ofrecen las escuelas de negocios, y que cubre las expectativas de dar un salto de elevado valor añadido. Es especialmente importante al inicio de la vida laboral y en momentos de redefinición o inestabilidad.

Si bien estas tres vertientes fueron tenidas en cuenta por todos los participantes de la mesa, en el caso de la mujer, la motivación por la propia formación destacaba por encima de los otros factores, mientras que para los hombres la red de contactos suponía un elemento diferenciador fundamental.

Factores Motivacionales

IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA

0.2

El apoyo de la empresa ha resultado ser un factor clave a la hora de realizar un programa de alta formación, y para ello, la implicación de la alta dirección es fundamental. Consiste en disponer de unos valores imbricados en la cultura empresarial que prioricen el reciclaje constante y ofrezca oportunidades de crecimiento y puesta en práctica de los contenidos aprendidos. Se trata de una conducta o ideario de empresa que se contrapone al mero cumplimiento de normativas o el reporte de determinados estándares de calidad de cara a los grupos de interés (stakeholders).

La empresa que tiene una cultura empresarial de fomento de la formación observa los retos del entorno y entiende la formación como una autopista para abordarlos apoyándose en el equipo de personas responsables del negocio. Utiliza estos retos como una posibilidad de promoción. Detecta las necesidades de formación existentes sin sentirse amenazada por ellas.

Se ha detectado que esta implicación es más necesaria en el caso de las mujeres al existir menores referentes femeninos en el entorno de la alta dirección y especialmente en la etapa de la crianza de los hijos.

Factores Motivacionales

FORMATO DEL PROGRAMA

0.3

La escasez de disponibilidad de tiempo es determinante para el directivo, por lo que el formato de los programas de las escuelas de negocio constituyó uno de los principales focos de atención.

Entre los factores considerados, están:

- la frecuencia de los programas: el hecho de que se trate de un formato de fines de semana o entre semana; si son semanales, quincenales, mensuales o concentrados
- presencial / virtual
- dentro o fuera del horario laboral
- con contenidos generalistas o especializados
- abarcando exclusivamente aspectos profesionales o un formato más extendido,

Todos ellos fueron aspectos ampliamente discutidos en la mesa, y que supusieron un factor relevante, aunque no exclusivo, en el caso de las mujeres, si bien para ellas, lo más importante fue la flexibilidad.

Factores Motivacionales

ESCUELAS DE NEGOCIOS

0.4

El papel de las escuelas de negocios también fue analizado como factor motivacional a la hora de cursar un programa de alta dirección. El ofrecimiento de mentorías reales, las ayudas para la financiación de los programas o la existencia de becas fueron detectados como elementos destacables.

Aunque todos los participantes le dieron importancia a la mentoría, ésta resultó especialmente importante para el caso de las mujeres.

Para la atracción de alumnas, la existencia de referentes dentro de las propias instituciones en sus ámbitos directivos, el hecho de diseñar los programas teniendo en mente el público femenino, e incluso la existencia de programas de formación exclusivamente para mujeres fueron también discutidos en este punto.

Factores Motivacionales

FORMACIÓN ESPECIALIZADA

0.5

De nuevo el factor tiempo condiciona de forma significativa las exigencias de los directivos a la hora de optar por un programa de formación. Para los participantes con formación en dirección de empresas, los programas más generalistas presentan menor interés. La demanda generalizada consistió en programas más concretos y especializados, adaptados a las necesidades particulares del directivo.

REFERENTES

0.6

Los antiguos alumnos y alumnas de las escuelas de negocio destacan entre los prescriptores para animar a la realización de un programa de alta dirección. En el caso de las mujeres, que participan en menor medida en los círculos directivos, así como en las reuniones informales y networking, la existencia de referentes supone una necesidad de especial relevancia.

Factores Motivacionales

INESTABILIDAD DEL ENTORNO

0.7

La percepción de un entorno inestable o arriesgado se desveló como un factor determinante para tomar la decisión de afrontar un programa de formación. Por el contrario, entornos con un exceso de seguridad pueden generar un ambiente de trabajo apático y poco propicio para generar un buen caldo de cultivo para el crecimiento profesional.

APOYO FAMILIAR

0.8

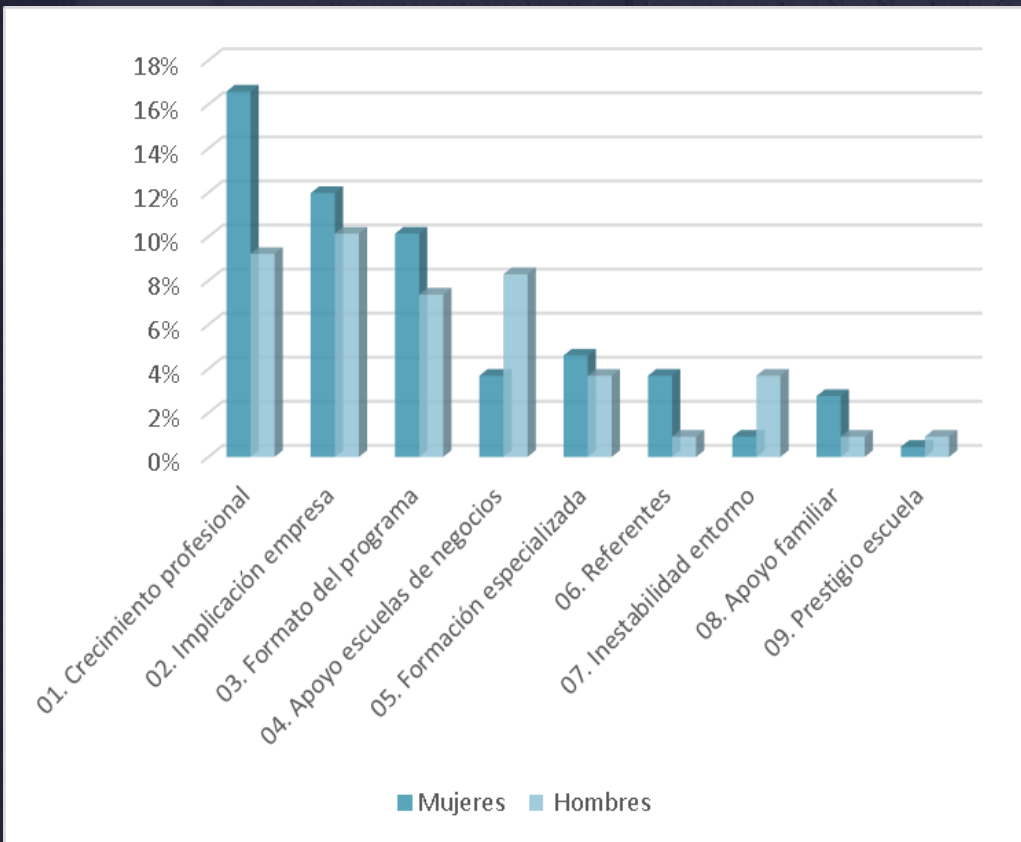
Para hombres y mujeres el apoyo de la familia (fundamentalmente pareja e hijos) resultó ser determinante. En el caso de las mujeres se observó un sentimiento de culpa por restar tiempo a estas responsabilidades.

PRESTIGIO DE LA ESCUELA

0.9

La formación tiene un coste de oportunidad elevado en el caso del directivo o directiva, pues a menudo no puede detraer tiempo de la empresa para dedicar a formación. El prestigio de la escuela tiene una doble lectura en términos de garantía de calidad de contenidos, así como de perfiles de alumnado.

Factores Motivacionales



Las motivaciones que ofrecen hombres y mujeres a la hora de cursar un programa son coincidentes.

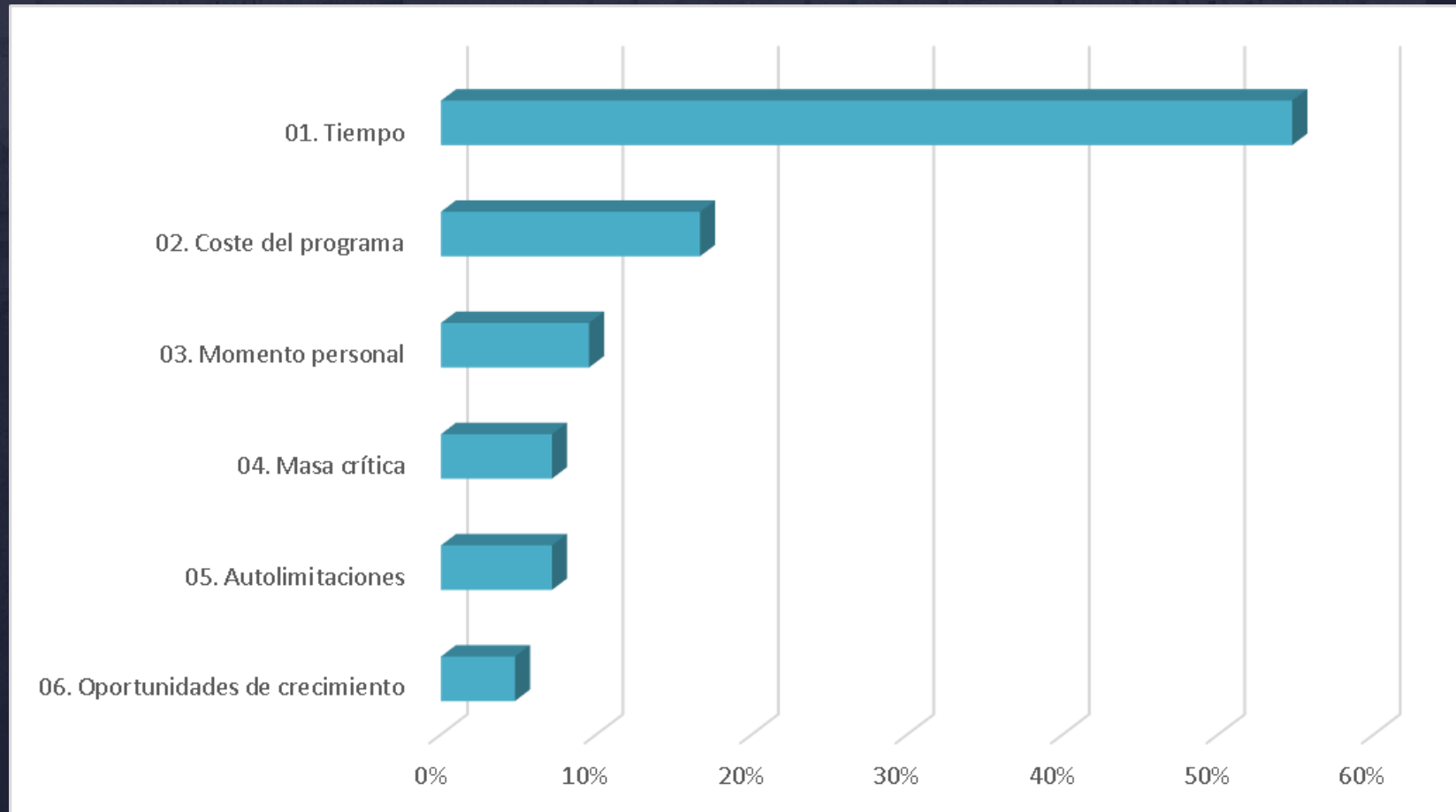
El **crecimiento profesional**, abarcando tanto la formación como el networking o el efecto lanzadera que ofrece un programa de alta dirección ocupó un lugar destacado. Las mujeres dieron especial importancia a la formación.

La implicación **de la empresa** en la que se desenvuelve el directivo destaca en un segundo puesto; las mujeres comentaron este aspecto en mayor medida que los hombres.

Cuestiones relacionadas con el **formato del programa** coparon gran parte del tiempo dedicado al debate. La demanda de la mujer se concretó fundamentalmente en la flexibilidad de los programas.

Observamos también que en el caso de los hombres tiene mayor peso la inestabilidad del entorno y el apoyo de las escuelas de negocio, mientras que para ellas el crecimiento profesional, la existencia de referentes y el apoyo de la familia cobran mayor relevancia.

Factores Disuasorios



Factores Disuasorios

TIEMPO

0.1

Sin lugar a dudas, el protagonista destacado a la hora de tomar la decisión de si realizar o no un programa de formación en alta dirección es el tiempo. La responsabilidad que implica tener un alto cargo eleva el coste de oportunidad del tiempo del ejecutivo, y le imposibilita en gran medida el poder llevarlo a cabo.

En este punto se detectan diferencias generacionales muy relevantes dado que las nuevas generaciones, impregnadas de la cultura de la inmediatez y siendo nativos digitales, son mucho más exigentes a la hora de emplear su tiempo en formación. Existe también un sesgo territorial: a las personas que deben trasladarse lejos de sus lugares de origen para poder cursar la formación, les supone un esfuerzo e inversión adicionales que deben ser tenidos en cuenta.

En el caso de la mujer el tiempo tiene un factor diferenciador al percibir que no es dueña de su tiempo fuera del horario laboral o más allá de las responsabilidades que le pueda exigir su negocio.

Factores Disuasorios

COSTE DEL PROGRAMA

0.2

Los programas de formación en alta dirección tienen un elevado coste. La decisión de invertir en un programa de formación de alto nivel, supone por tanto para la empresa, sobre todo para la pyme, en primer lugar un esfuerzo que no siempre puede realizar, y en segundo lugar un problema de riesgo moral, pues no tiene la garantía de que la persona que se forma vaya a permanecer en la empresa.

Cuando es el propio directivo quien realiza la inversión, se le plantea un problema de selección adversa, porque no conoce con precisión el valor añadido que le puede ofrecer un programa de alto coste, ni el plazo de recuperación del mismo o si va a poder rentabilizarlo.

Por último, la aparición de productos sustitutivos, especialmente a raíz de la pandemia, a precios mucho más bajos y formatos más flexibles, afectan a la decisión del directivo para formarse en un programa tradicional de una escuela de negocios.

Factores Disuasorios

MOMENTO PERSONAL

0.3

Determinados periodos personales pueden determinar en gran medida la participación en un programa de dirección. En el caso de la mujer, el momento de la maternidad es especialmente delicado, si bien no es algo exclusivamente de ellas, observándose una clara evolución hacia la igualdad en las nuevas generaciones.

MASA CRÍTICA

0.4

La inexistencia de una masa crítica de mujeres en círculos directivos y entre el alumnado de las escuelas de negocios supone un factor disuasorio para ellas. Existe escasez de referentes en círculos empresariales, entre el alumnado de las escuelas de negocios, en los protagonistas de los casos e incluso en la dirección de dichas escuelas. Esta ausencia, como se ha comentado, desincentiva la participación femenina.

Factores Disuasorios

AUTOLIMITACIONES

0.5

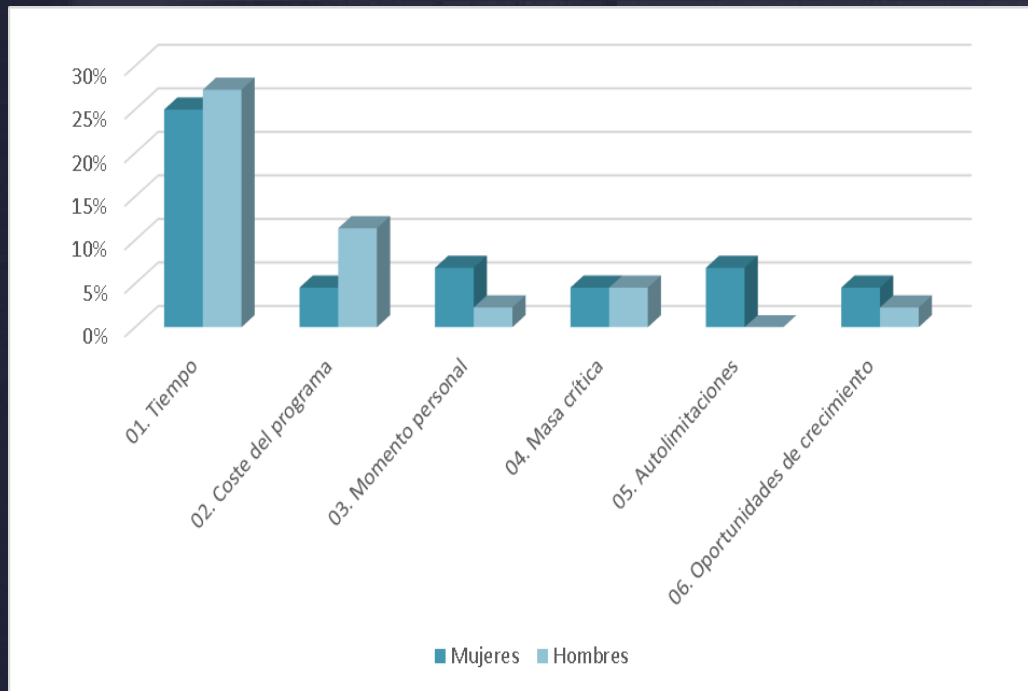
El miedo al ridículo por tener una formación excesivamente técnica o las limitaciones autoimpuestas por falta de confianza en las capacidades personales fueron factores considerados en la mesa de debate. En este caso, fueron las mujeres las que se mostraron afectadas por estas razones.

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

0.6

Existe un desincentivo cuando no se observa la posibilidad de aplicar los conocimientos que se van a poder obtener de los cursos, o no se va a valorar este aprendizaje. Una segunda lectura muestra que un entorno absolutamente estable facilita la acomodación en el cargo y desincentiva la formación.

Factores Disuasorios



El tiempo destaca con gran diferencia sobre todos los demás como factor disuasorio a la hora de realizar una inversión en formación. La dirección de una empresa, especialmente si es pequeña y con menores medios, deja poco espacio de tiempo para poder realizar un programa de formación que, además, va a exigir una concentración mental importante. En el caso de la mujer, el factor tiempo tiene un componente de responsabilidades familiares muy destacable, que ellas perciben como propiedad de la familia.

Las principales diferencias en este terreno se encuentran en torno al momento personal de la maternidad fundamentalmente. La mujer en esta etapa tiene unas necesidades especiales que deben ser tenidas en cuenta; no obstante se atisban diferencias generacionales a este respecto. También las limitaciones autoimpuestas son más mencionadas por mujeres que por hombres.

El coste de los programas, es también un factor relevante para hombres y mujeres, aunque no se detectaron diferencias destacables en cuanto a sus consideraciones.

Mujer y formación: factores diferenciales



Crecimiento profesional

Más enfocadas en la formación que en el networking.



Referentes

Menores referentes.



Apoyo de la empresa

Mayor inseguridad. Apoyar especialmente en momentos complicados.



Escuelas de negocio

Mentorías. Apoyo financiero. Mayor participación femenina.



Formato programas

Demanda de formatos más flexibles.



Tiempo

El tiempo tiene un mayor coste de oportunidad para ellas.



Momento personal

La maternidad les afecta especialmente.



Masa crítica

Valora la existencia de una masa crítica de mujeres.



Oportunidades crecimiento

Tienen menor confianza en las oportunidades de crecimiento.



Autolimitaciones

Falta de confianza en las capacidades personales.

¿Qué pueden hacer las escuelas de negocio?

Acciones		Factores
Innovar en formatos	Horarios	Momento personal / Tiempo
	Formato blended	
	Diseño	
	Duración	
	Programas exclusivamente femeninos	
Mentorizar	Fomentar autoconocimiento y desarrollo personal y profesional	Referentes / Autolimitaciones
	Extraer de cada participante sus competencias y capacidades	
	Fomentar en la universidad la mentalidad empresarial	
	Eliminar barreras personales	
Aumentar referentes	Participación femenina en la dirección	Masa crítica / Networking
	Reestructurar canales de captación de candidatas	
	Protagonismo femenino en casos de estudio	
	Mayor número de profesoras	
	Presencia femenina en jornadas y encuentros	
Apoyo económico	Formatos más económicos	Masa crítica / Crecimiento profesional
	Becas especializadas	
	Facilidades de pago	

¿Qué pueden hacer las empresas?

L**Liderar**

Toma de conciencia de la importancia que tiene la formación en el desarrollo de la carrera profesional. Crear cultura. Liderar.

I**Invertir**

Destinar recursos para invertir en formación. Financiar programas. Flexibilidad horaria para facilitar la formación.

D**Detectar**

Detectar necesidades de formación y personas candidatas. Escuchar las sugerencias de los directivos a este respecto, no entenderlas como una amenaza. Realizar un seguimiento del desarrollo de los planes de formación.

E**Empatizar**

Entender las necesidades de los distintos momentos personales. Apoyar especialmente a la mujer en esas situaciones para retener el talento.

R**Referente**

Ser un referente, participar en foros, transmitir dentro y fuera de la empresa estos valores.

O**Oportunidades**

Ofrecer oportunidades, de promoción que permitan la puesta en práctica de la formación recibida.

¿Qué pueden hacer las mujeres?

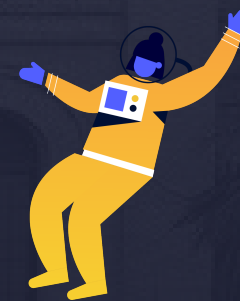
Realizar una reflexión estratégica en torno al desarrollo de su carrera profesional

Pedir el apoyo familiar

Comunicar asertivamente las necesidades formativas en la empresa

Hacer consciente a la empresa de la relevancia de ese apoyo

Participar en los programas y ser referentes para otras mujeres



Conclusiones

Todos los participantes coincidieron en otorgar gran valor diferencial a la formación en escuelas de negocios. Los que habían cursado un programa de alta dirección indicaron la existencia de un enorme salto cualitativo en sus vidas y en la proyección de su carrera laboral a partir de su realización. Los factores determinantes mencionados son la propia formación o contenido de los programas, además de la red de contactos proporcionados por la escuela y compañeros de curso.

El crecimiento profesional es por tanto el principal elemento motivador para la realización de un programa de alta dirección, e incluye tanto los contenidos como la generación de una red de contactos. Esta voluntad no es fácilmente sustituible por otras motivaciones que puedan venir de fuera del individuo, como el apoyo de la empresa o de las propias escuelas de negocios.

Entre los factores disuasorios, la escasez de tiempo destaca con diferencia frente al resto como principal impedimento para llevar a cabo la formación.

Los factores motivacionales y disuasorios identificados por hombres y mujeres en el estudio son en gran medida coincidentes, si bien en el caso de la mujer, y también dependiendo del momento vital y condiciones de vida pueden tener una mayor incidencia.

Conclusiones

Un factor que limita especialmente a la mujer es la atención a la familia. Ello hace que se requiera de una mayor consideración por parte de las empresas para retener el talento femenino en ese momento personal. El apoyo familiar es un elemento indispensable, requerido por hombres y mujeres.

La escasez de mujeres en ámbitos directivos y en los círculos relacionados con los mismos dificulta la existencia de referentes y la generación de una masa crítica que facilite la identificación de la mujer con el grupo. Esto mismo ocurre en las propias escuelas de negocios.

El hombre se muestra más confiado en que, al realizar un programa de formación, va a poder aplicarlo en su vida profesional. En el caso de las mujeres se ha observado que la decisión de formación está más ligada a las oportunidades de aplicabilidad de la misma. Por ese motivo, el apoyo de la empresa cobra mayor relevancia en el caso de las mujeres.

La implicación de la empresa es un valor fundamental en el crecimiento profesional de sus directivos. La empresa que tiene conciencia del valor de la formación, imbuje esta cultura hacia los niveles inferiores. Entre las acciones que pueden emprender las empresas está el disponer de una actitud proactiva, estando alerta de las necesidades formativas de cada momento para poder disponer de los mejores expertos para el negocio.

Conclusiones

Las escuelas de negocios tienen el reto en el diseño de sus programas para la atracción del talento femenino, pudiendo además reforzar los referentes femeninos a distintos niveles: profesorado, protagonistas de casos, directivas y canales de acceso a candidatas.

Las nuevas generaciones tienen roles familiares más igualitarios. Nativos digitales y criados en la cultura de la inmediatez, parecen demandar formaciones más especializadas y con formatos diferentes, si bien esta es una cuestión que habrá de ser abordada con mayor detenimiento.



Autoras

Emma Berenguer Cárceles

ebercar@upo.es

Pilar Giráldez Puig

mpgirpui@upo.es

Con la colaboración de

