

esade  
Women  
Initiative

# Esade Gender Monitor

2022

# Índice

P.003

1. Perfil de la muestra

P.006

2. Barreras de género y obstáculos a la promoción

P.009

3. Medidas para la igualdad de género en la empresa

P.013

4. Flexibilidad y conciliación

P.016

5. Cuidado y bienestar

P.020

6. Redes de apoyo

P.022

7. Debate social

P.025

8. Impacto de la pandemia en la igualdad de género

P.028

9. Conclusiones

P.030

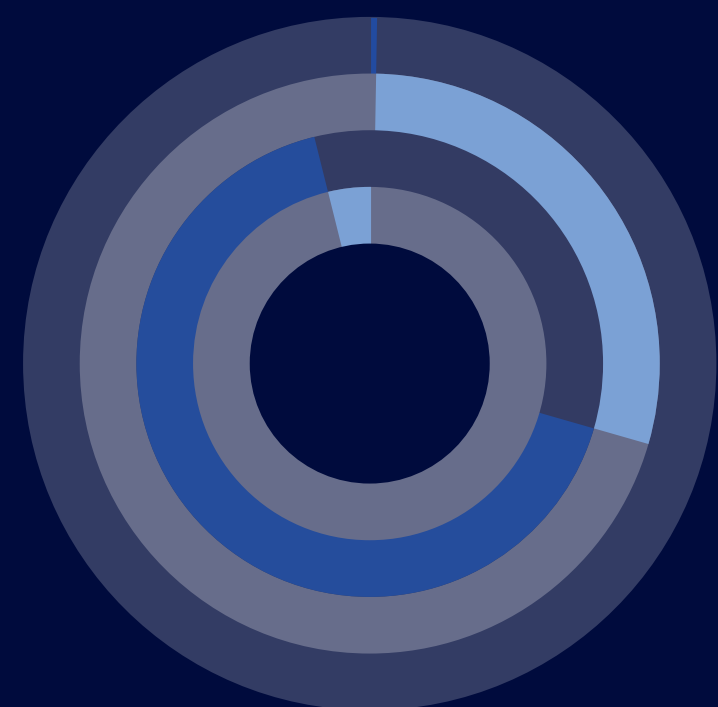
10. Ficha técnica

01

# Perfil de la muestra



## Edad



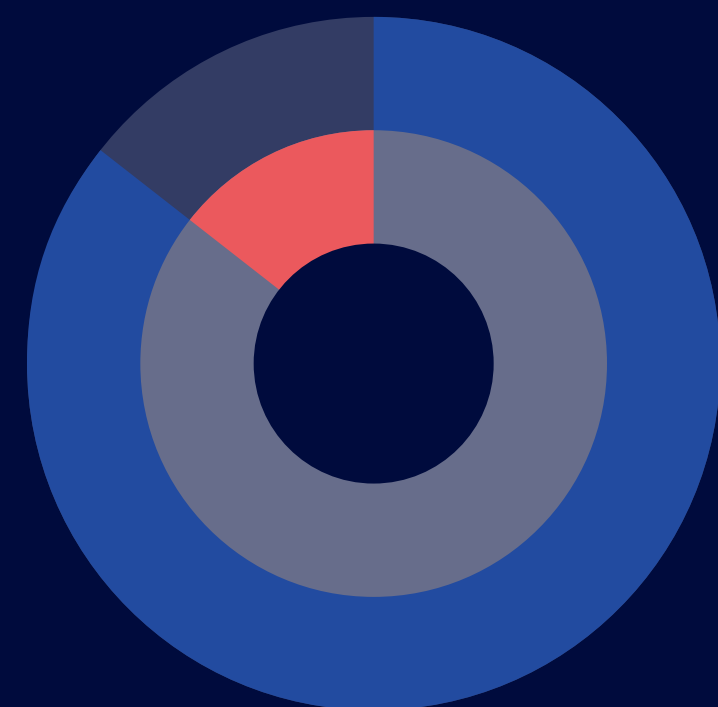
0,30% 60 años o más

29,30% entre 50 y 59 años

66,6% entre 40 y 49 años

3,80% entre 30 y 39 años

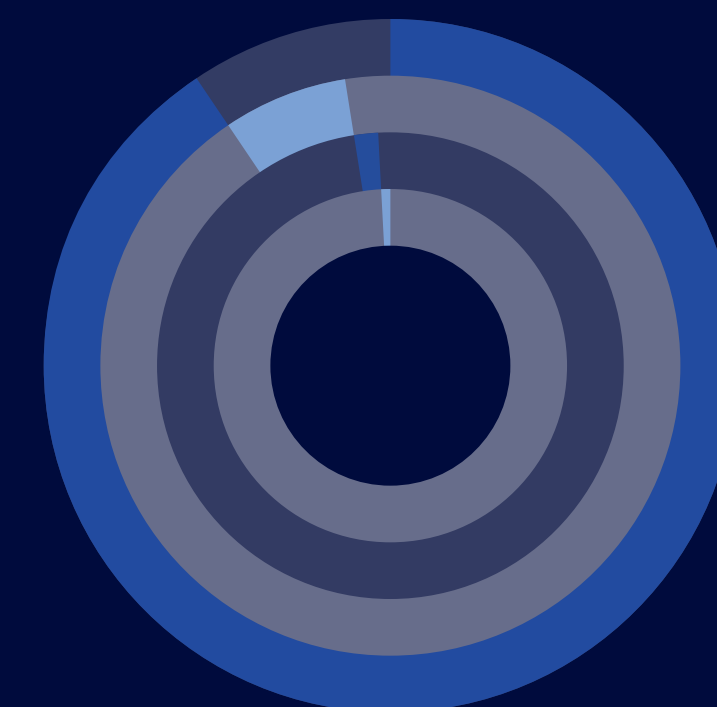
## Pareja



85,7% Sí

14,3% No

## Situación laboral



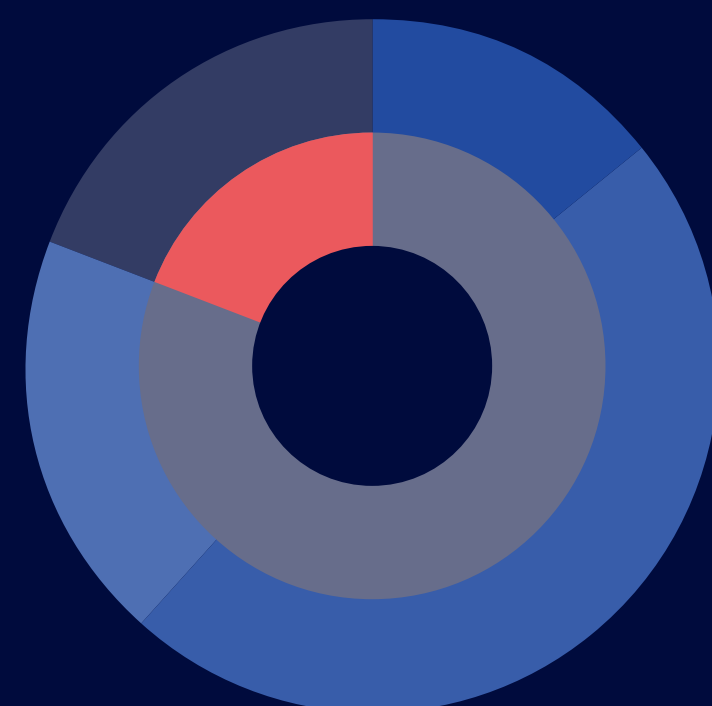
90,60% Empleada por cuenta ajena

7% Empleada por cuenta propia

1,7% En búsqueda de empleo

0,7% Otros

## Hijos



81% Sí

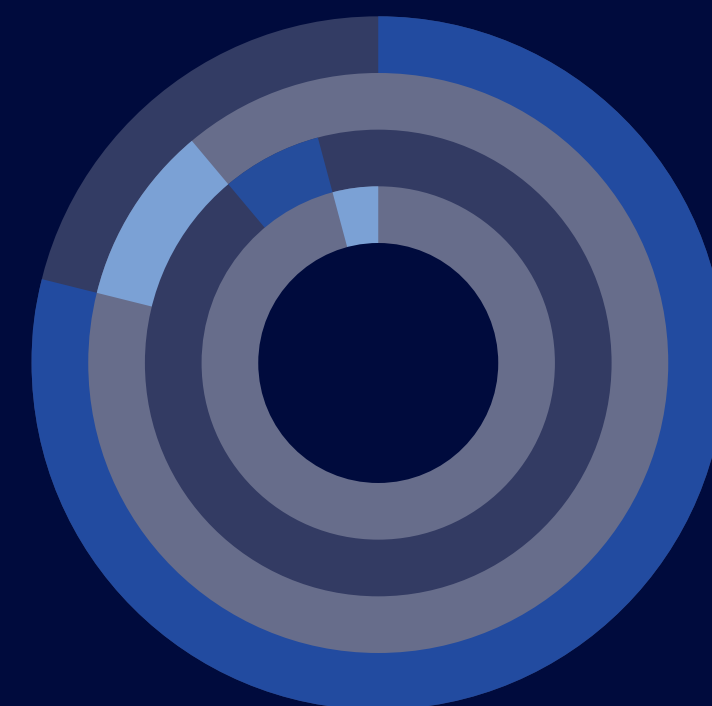
17,8% Uno

58,40% Dos

23,80% Tres o más

19% No

## Tamaño de la empresa



78,30% Más de 250 trabajadores

9,80% Menos de 250 trabajadores

7% Menos de 50 trabajadores

4,90% Menos de 10 trabajadores

¿Cómo desempeñas  
tu trabajo en la  
actualidad?

67,9%

Combino trabajo  
presencial con teletrabajo

25,4%

Trabajo de  
forma presencial

6,7%

Teletrabajo  
únicamente

Tu sistema actual de trabajo...

66,8%

Es distinto al que tenía  
antes de la pandemia

33,2%

Es el mismo que existía  
antes de la pandemia

31,9%

Da prioridad a  
la presencialidad

29,8%

Da prioridad  
al teletrabajo

38,3%

Es equitativo entre  
trabajo y presencialidad

45%

Continuará cuando acabe  
la pandemia, aunque con  
ligeras modificaciones

35,8%

Continuará cuando  
acabe la pandemia  
tal y como es ahora

11,4%

No sé si se mantendrá  
cuando acabe  
la pandemia

7,8%

Es temporal  
hasta que acabe  
la pandemia

# 02 Barreras de género y obstáculos a la promoción



## PROMOCIÓN

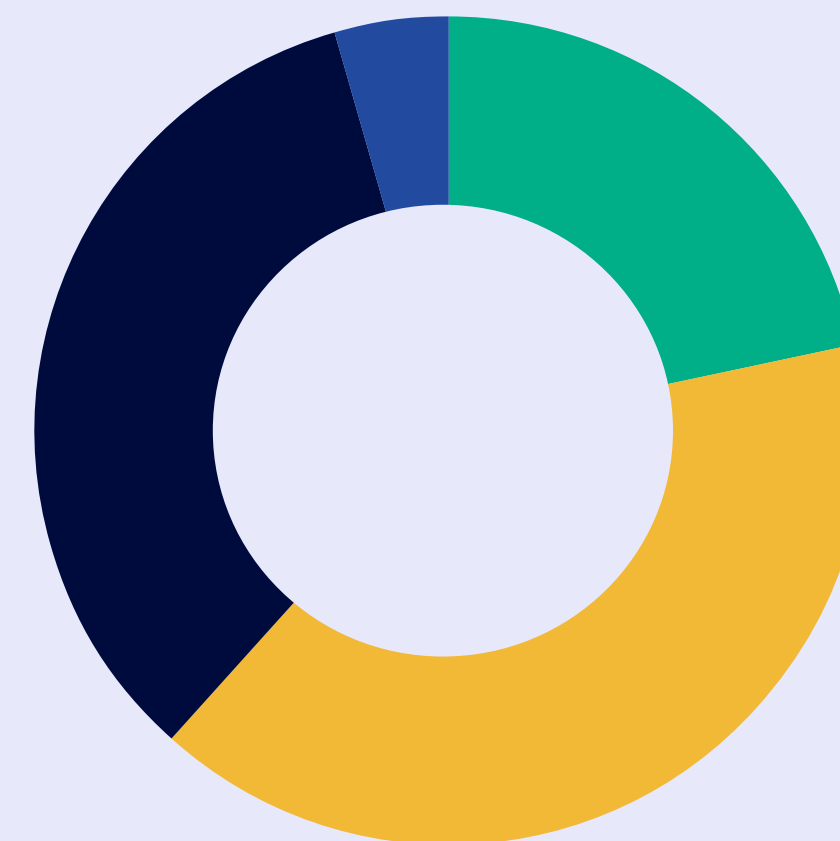
El porcentaje de directivas **que está muy o totalmente de acuerdo** con la afirmación de que en España hay un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta responsabilidad se sitúa en un **61,4%**. El de aquellas que están “algo de acuerdo”, es un 33,9%, y el que se ha posicionado como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



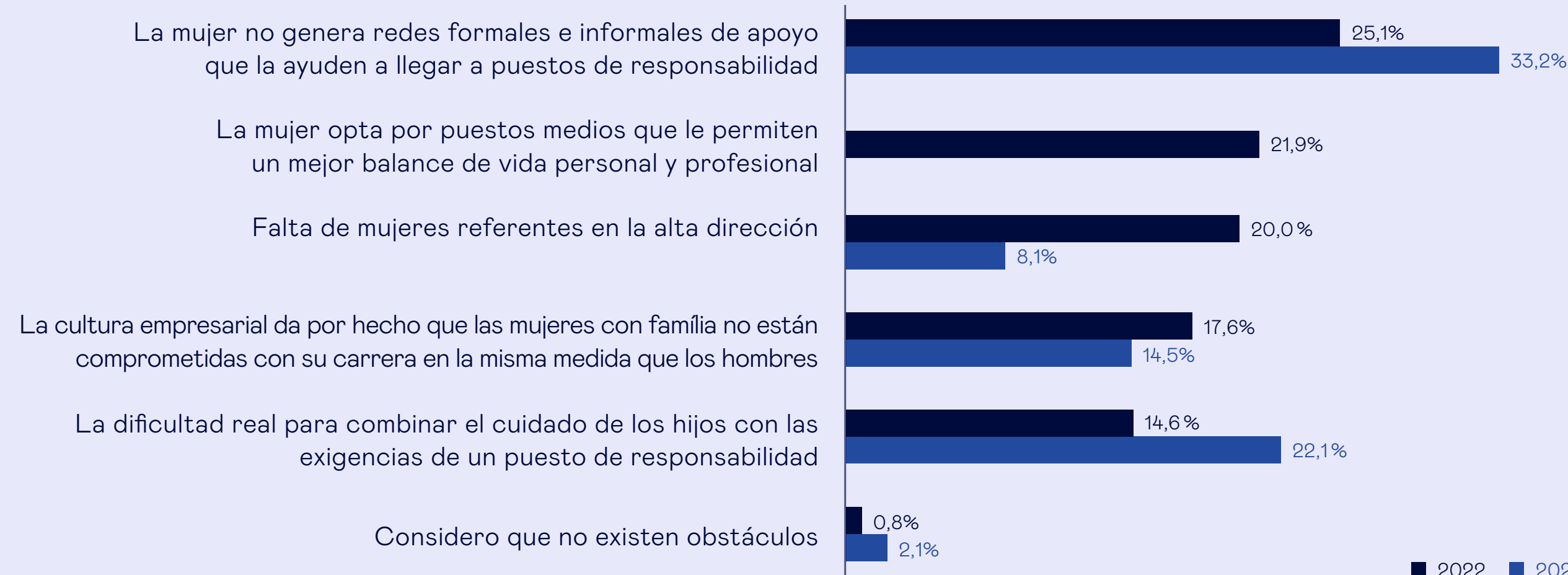
21,40% Totalmente de acuerdo

40,00% Muy de acuerdo

33,90% Algo de acuerdo

4,70% Totalmente en desacuerdo

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



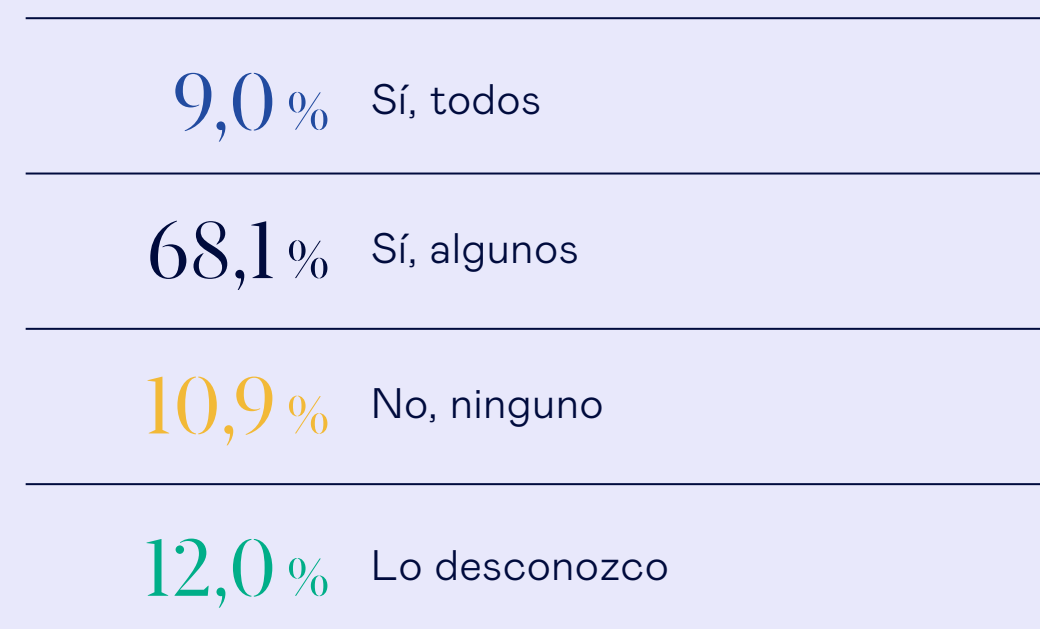
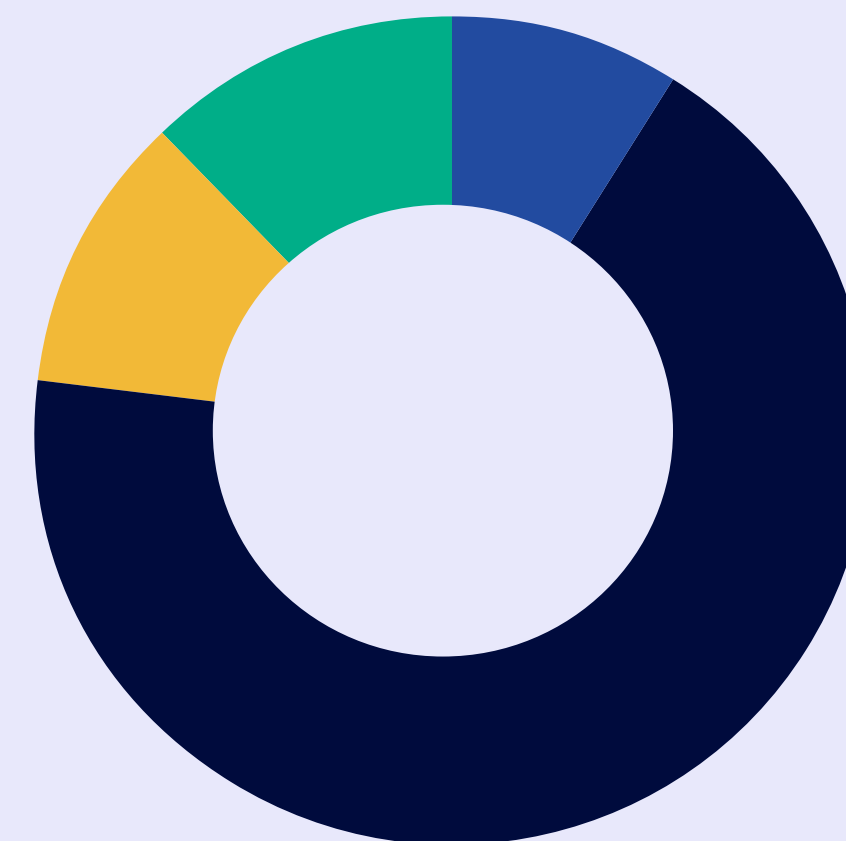
## BARRERAS

Preguntadas sobre el nivel de compromiso con el equilibrio de género por parte de los varones de sus empresa, un 9% considera que todos lo están, mientras que un 68% concluye que son sólo algunos.

Por otro lado, aunque casi 1 de cada 4 mujeres consultadas considera que no ha encontrado barreras en su carrera profesional en el último año por el hecho de ser mujer, **los sesgos inconscientes (26%) y la dificultad para equilibrar vida personal y familiar (17,7%) aparecen como las barreras más relevantes**, lejos de la falta de reconocimiento en las tareas realizadas (10,4%), la desigualdad salarial (9,7%) y la invisibilidad para la promoción interna (6,8%).



¿Están los trabajadores varones de tu empresa comprometidos con el equilibrio de género?



¿Has encontrado barreras en este último año en tu carrera profesional que atribuyas específicamente al hecho de ser mujer?





03

# Medidas para la igualdad de género en la empresa



## MEDIDAS

La encuesta incluye una pregunta sobre las medidas que están aplicando las empresas de las directivas para la promoción a puestos de alta responsabilidad en igualdad de condiciones y las que, en su opinión, deberían aplicar para este fin.

Según las encuestadas, **las medidas más importantes deberían ser el coaching (15,4%), la formación sobre sesgos inconscientes (13,3%) y la flexibilidad horaria (12,5%).**

**Las empresas, por su lado, han adoptado mayoritariamente la flexibilidad horaria (20,7%\*), el coaching (14,3%), y la formación en habilidades directivas (15,9%) entre otras medidas.** Son todavía pocas las empresas que apuestan por la formación sobre sesgos inconscientes (7%).

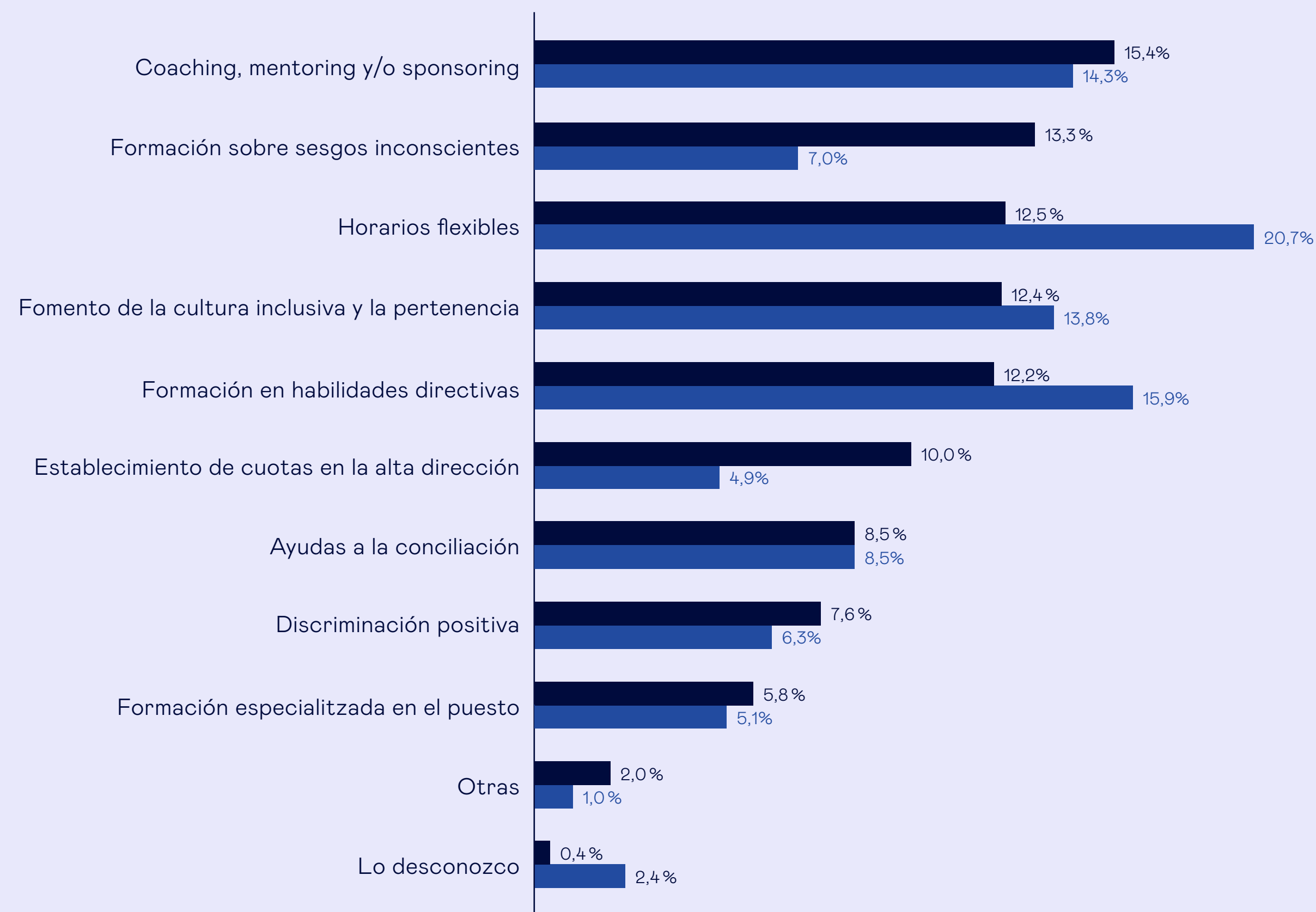
El fomento de una **cultura inclusiva** empieza a aparecer como medida bien valorada tanto por directivas (12,4%) como por empresas (13,8%).

En cuanto al establecimiento de cuotas para la alta dirección, mientras que una de cada 10 encuestadas considera que debería ser una medida a adoptar; sólo el 4,9% de las empresas tiene establecidas cuotas.

(\*) en el momento de la encuesta, la mayoría de las empresas continuaba en teletrabajo



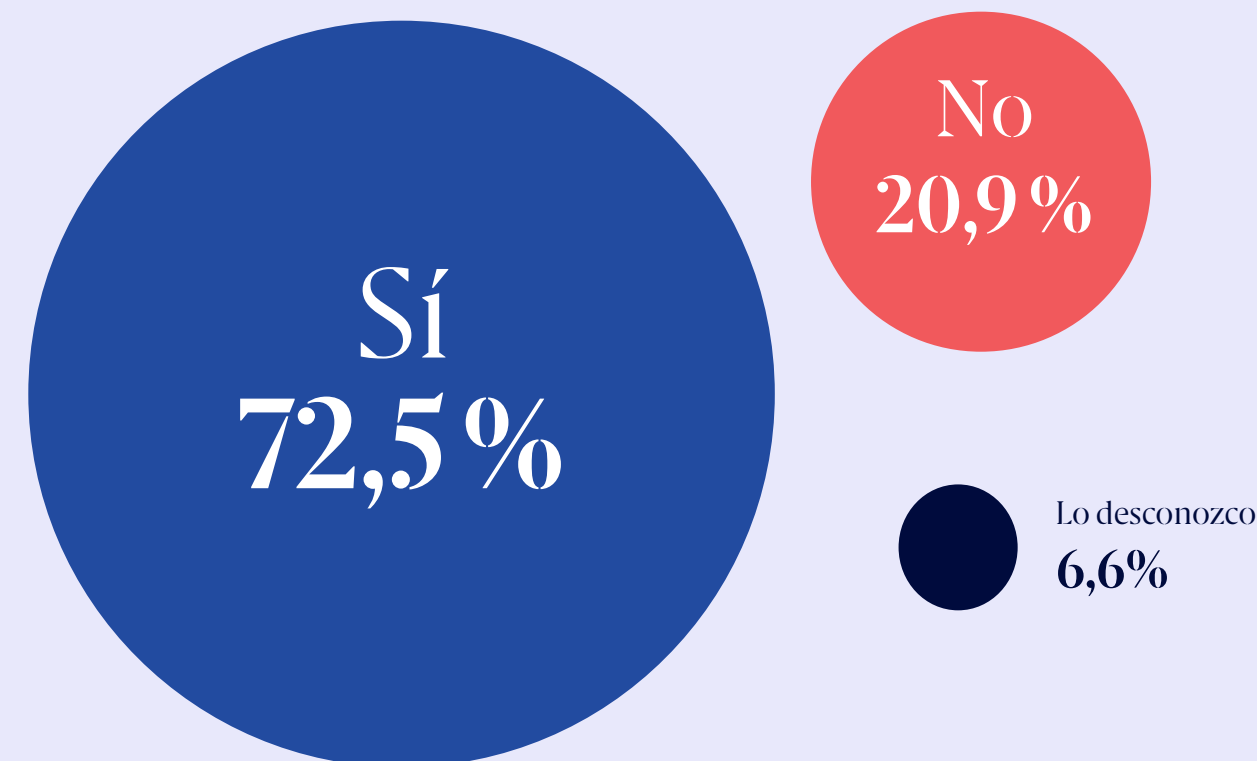
¿Qué medidas debería aplicar y aplica tu empresa con el objetivo de favorecer la igualdad de oportunidades en la promoción a puesto directivos?



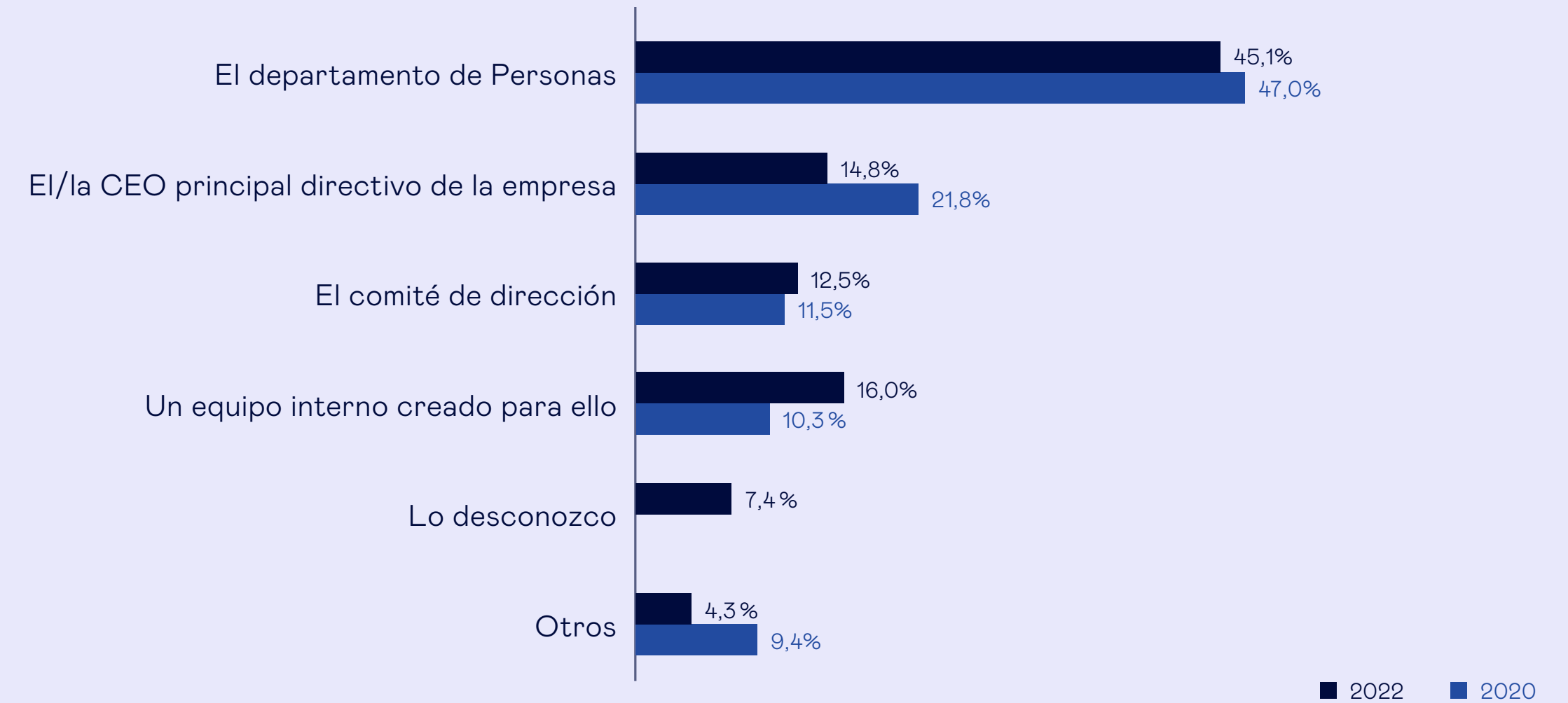
## ESTRATEGIA

Aumenta el número de compañías que, en opinión de sus directivas, incluyen las políticas de **igualdad de género en su estrategia** (del 68,7% en 2020 al 72,5% en 2022). Sin embargo, en comparación, desciende la involucración del CEO, descenso que queda compensado por un aumento en la creación de un equipo interno específicamente dedicado al equilibrio de género. Según las encuestadas, los objetivos que persigue la empresa son principalmente: **atraer y retener talento** (22,2%) y **aplicar la cultura y valores de la empresa** (20,6%). El cumplimiento legal y normativo aparece como tercer objetivo prioritario (14,5%).

¿Las medidas de diversidad y equilibrio de género se enmarcan dentro de la estrategia de tu compañía?



Las áreas /personas implicadas en tu empresa en el desarrollo de medidas de mejora para el equilibrio de género son:



¿Qué objetivos prioritarios crees que persigue tu empresa con estas medidas?

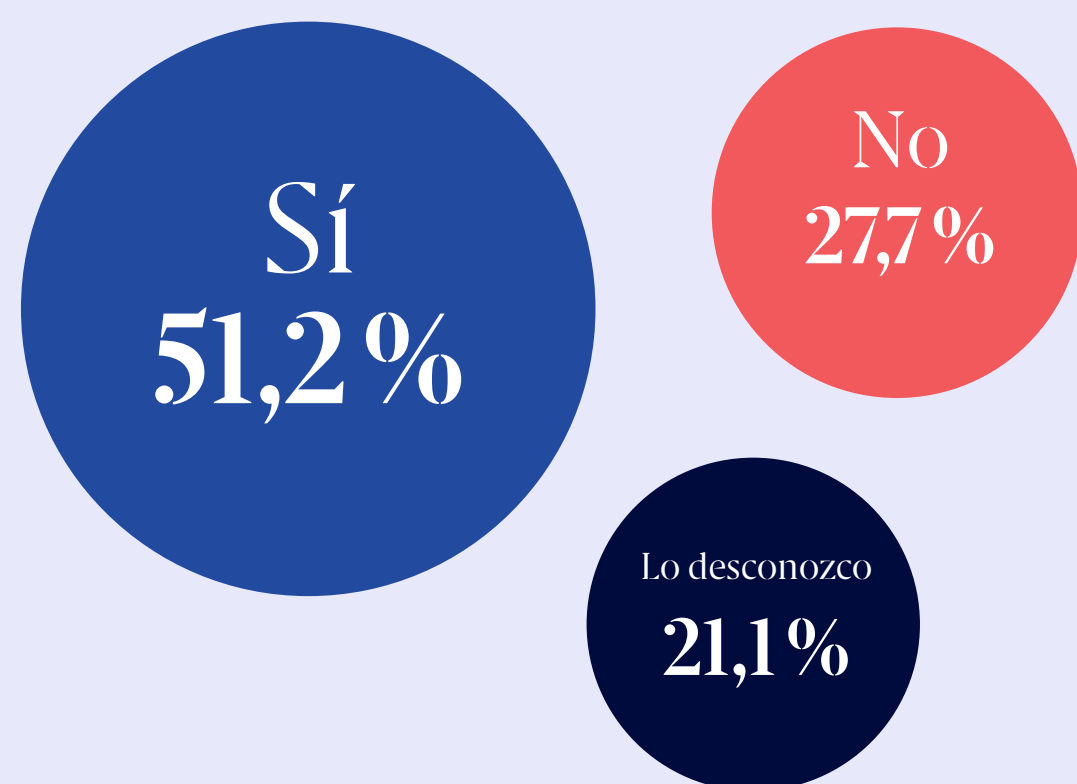


## DIFICULTADES

La mitad de las directivas consultadas considera que la empresa en la que trabaja mide los resultados de las medidas de diversidad. 1 de cada 4 opina que no.

Tres son las dificultades que destacan a la hora de implantar dichas medidas en la empresa: **los sesgos inconscientes** (22,3%), **el no entenderse como una prioridad estratégica** (19,9%) y **las barreras culturales** (18,4%).

¿La empresa en la que trabajas mide los resultados de las medidas/políticas de diversidad, igualdad e inclusión que implementa?



¿Cuáles crees que son las dificultades de implantación de estas medidas para la empresa?



04

# Flexibilidad y conciliación



## CONCEPTO

Mientras que más de la mitad de las consultadas cree que en su empresa el equilibrio entre la vida familiar y profesional de los empleados se percibe como **un modo de proporcionarles mayor bienestar** (53,9%), sólo un 20,1% considera que es **una fórmula para mejorar la productividad**.

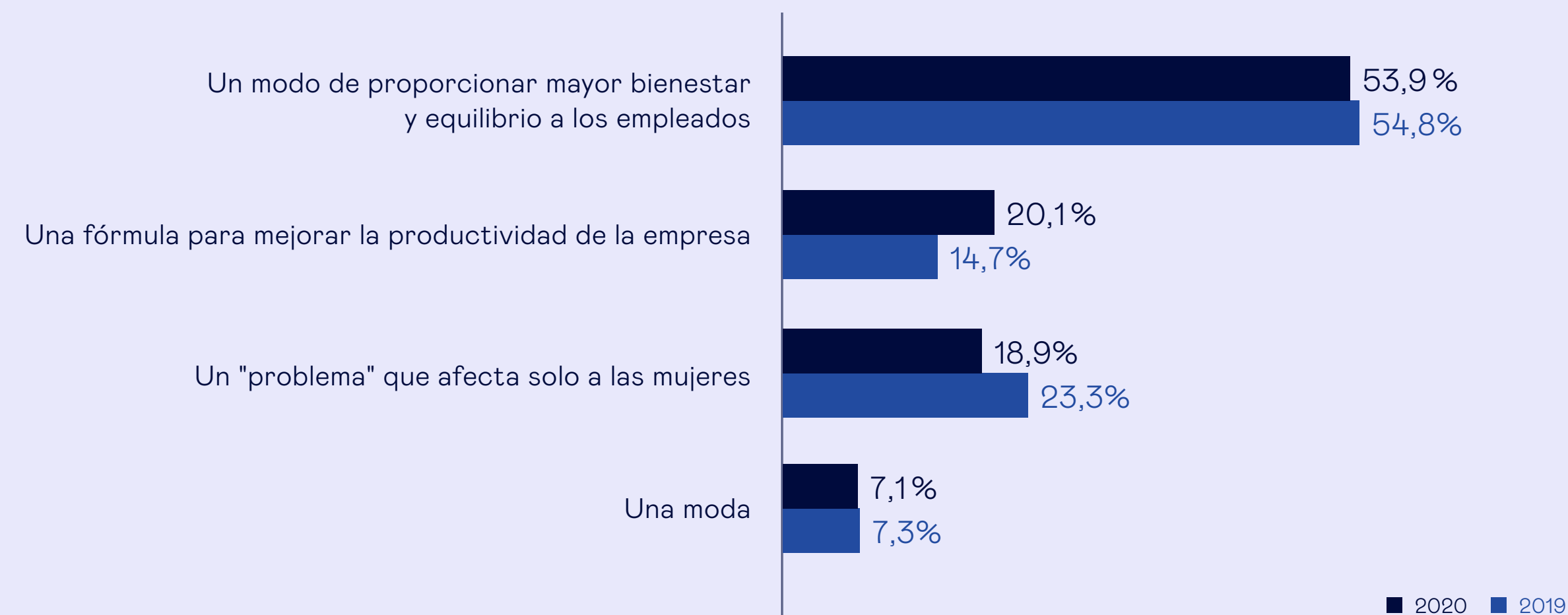
Finalmente, las respuestas de las encuestadas revelan que en el 18,9% de las empresas, el equilibrio entre vida familiar y profesional es un **"problema" que afecta solo a las mujeres**.

## CONCILIACIÓN

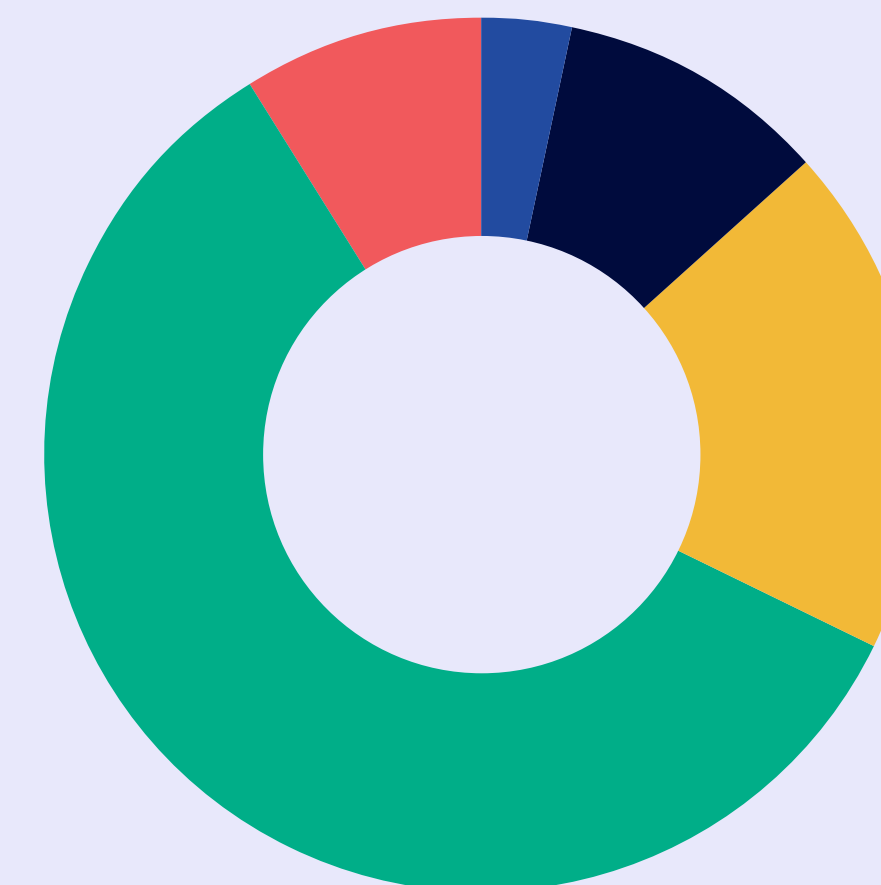
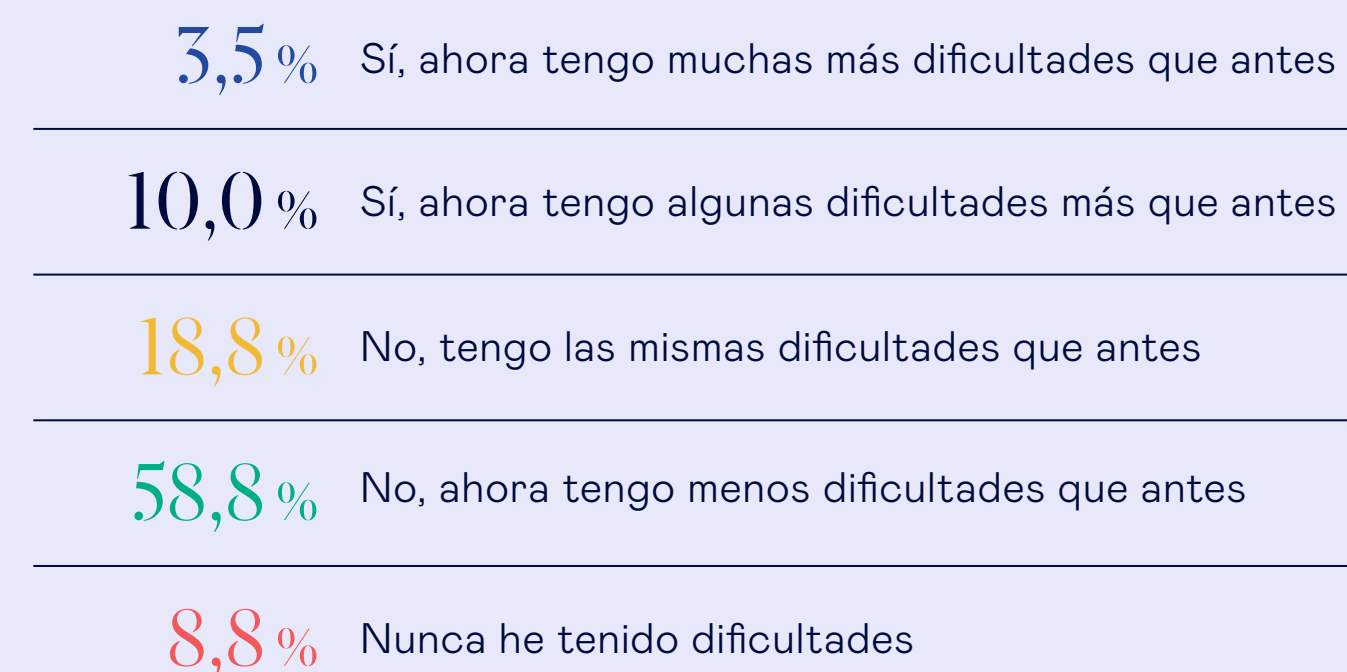
Tras la pandemia, **el nivel de conciliación ha aumentado considerablemente**. El 58,8% de las directivas consultadas indican que actualmente tienen menos dificultades para equilibrar su vida personal y profesional. Sin embargo, todavía hay un 18,8% que tiene las mismas dificultades que antes y un 13,5% que afirma tener más.



En tu empresa, el equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional se considera:



¿Tu sistema actual de trabajo dificulta más la conciliación que el que desarrollabas antes de la pandemia?



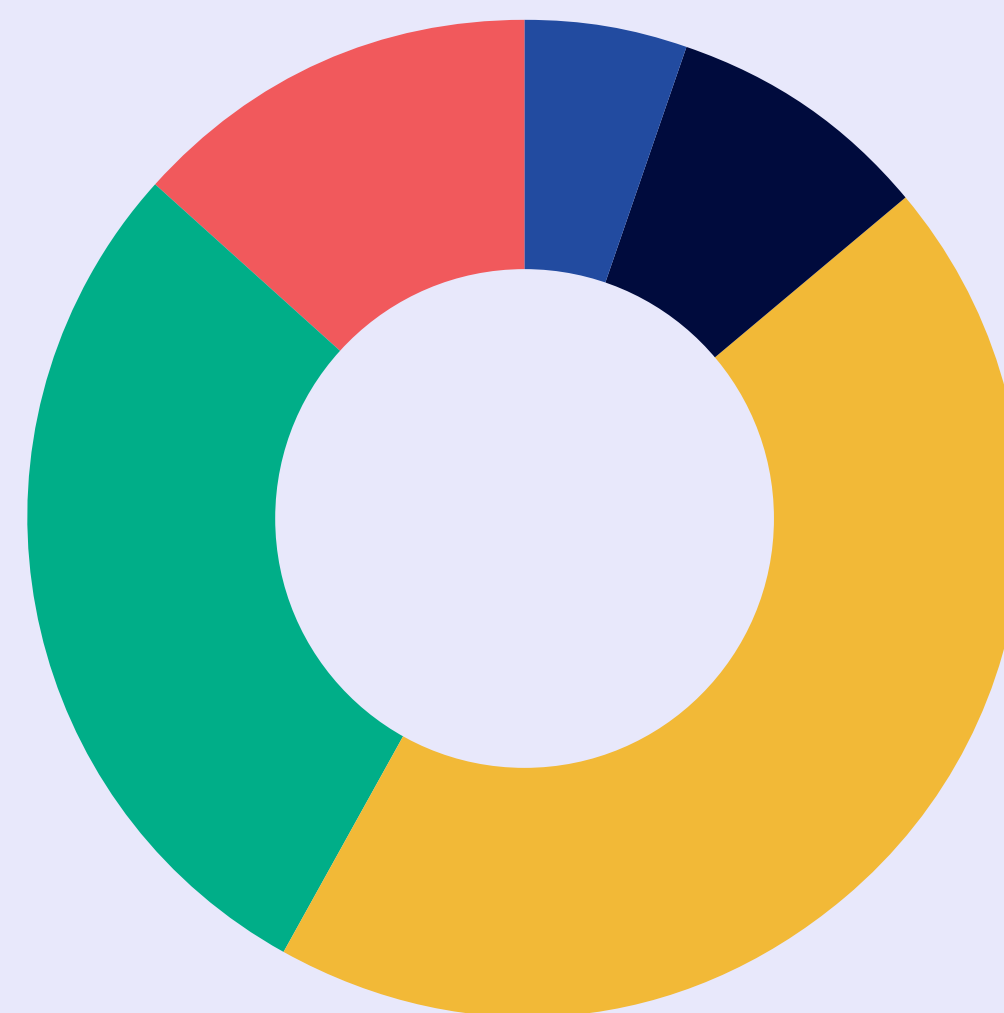
## EQUILIBRIO

Solo un 13,9% de las directivas encuestadas percibe tener más dificultades que su pareja a la hora de conciliar.

Por el contrario, un **44,4%** apunta que **tiene las mismas dificultades que su pareja.**

Un 28,5% afirma tener menos dificultades.

¿Con tu sistema actual de trabajo tienes más dificultades que tu pareja para conciliar?



5,3% Sí, ahora tengo más dificultades que mi pareja

8,6% Sí, ahora tengo algunas dificultades más que mi pareja

44,4% No, ahora tengo las mismas dificultades que mi pareja

28,5% No, ahora tengo menos dificultades que mi pareja

13,2% Nunca hemos tenido dificultades ni mi pareja ni yo



05

# Cuidado y bienestar





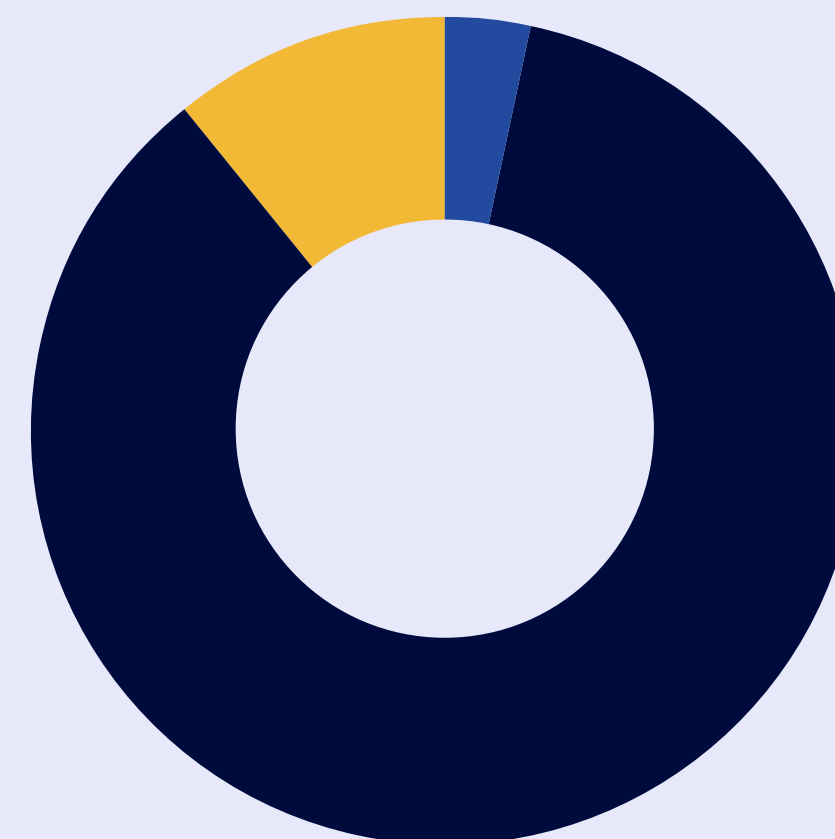
## BIENESTAR

El 85,6% de las directivas apunta que el cuidado de los empleados debería formar parte del departamento de personas.

Mientras que un 67,9% de las consultadas afirma que profesionales en sus empresas existen políticas explícitas para gestionar el bienestar de los, el 26,9% dicen que no existen tales políticas.



En tu opinión, ¿el cuidado y el bienestar de los empleados debería formar parte de las funciones del departamento de personas?

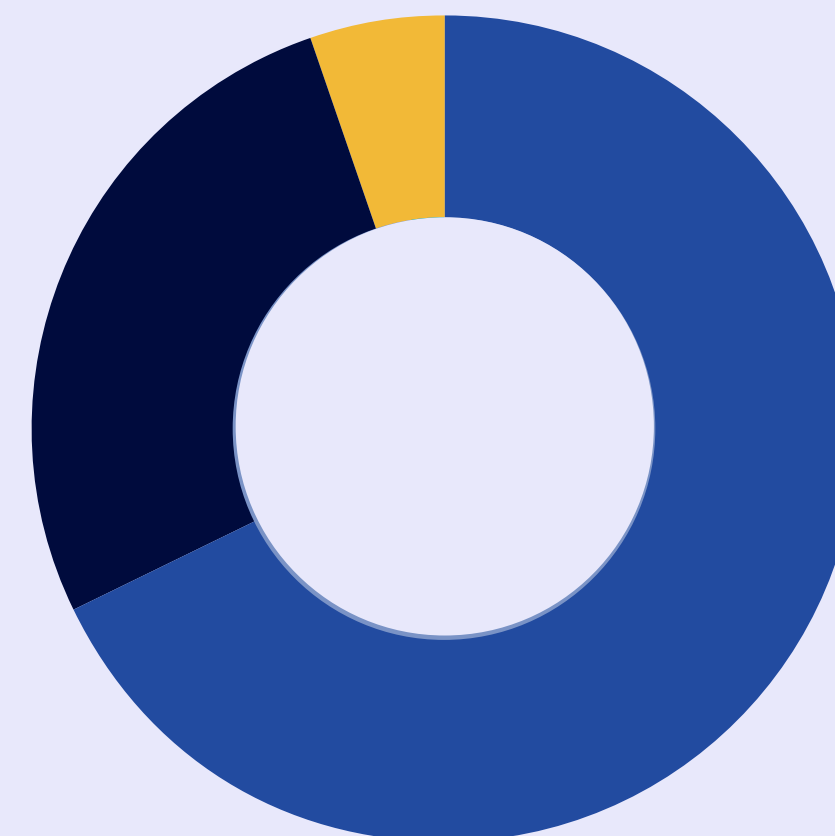


3,6% No sabría decir

85,6% Sí

10,8% No

¿Existen políticas explícitas en tu empresa para gestionar el bienestar de sus profesionales?



67,9% Sí

26,9% No

5,2% Lo desconozco

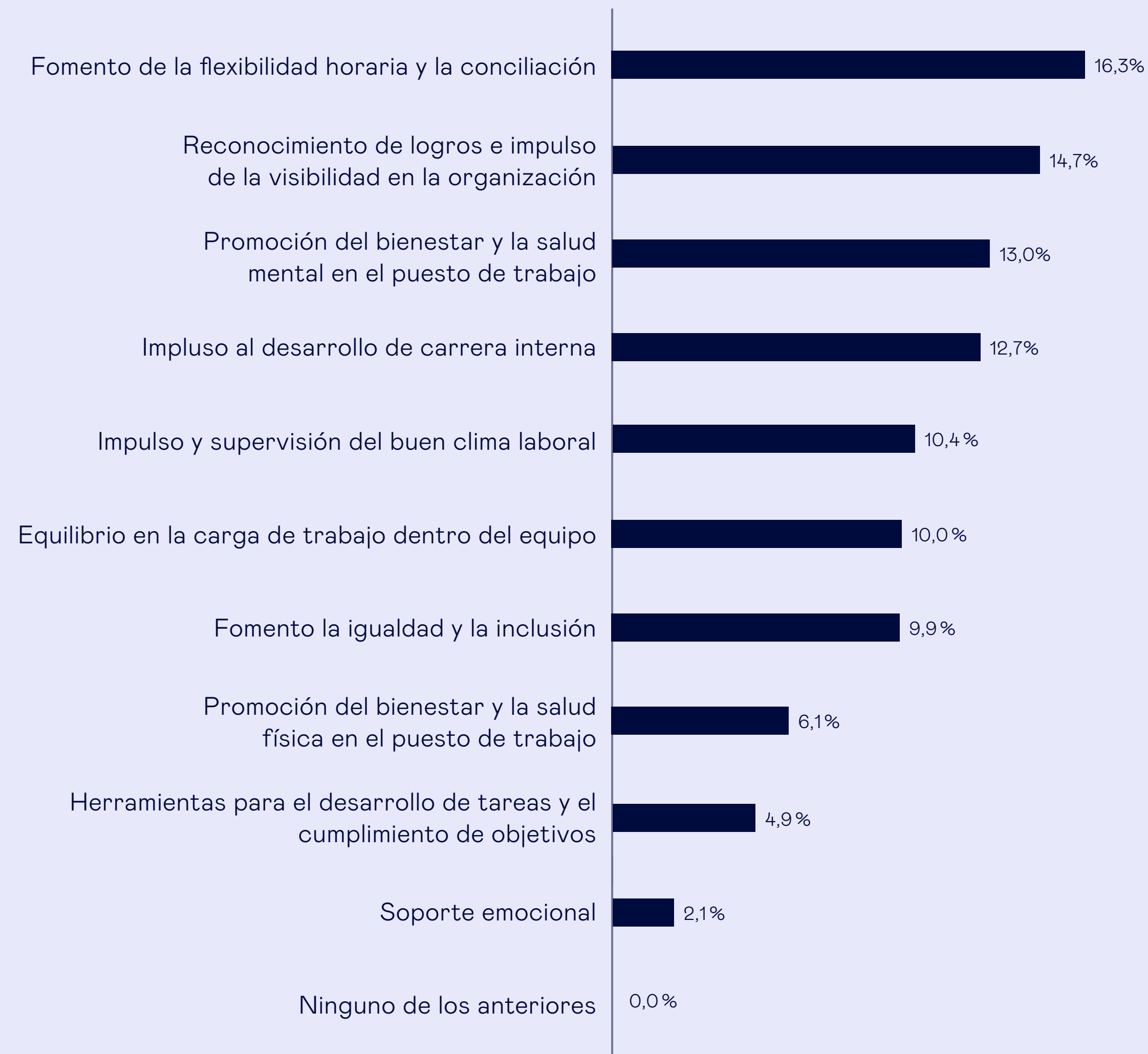
## PROMOCIÓN DEL BIENESTAR

La flexibilidad horaria y la conciliación (16,3%) y el reconocimiento de logros e impulso de la visibilidad en la organización (14,7%) son los aspectos más relevantes para promover el bienestar de los profesionales en la empresa. Les siguen muy de cerca otros como la promoción de la salud mental (13%) y el impulso al desarrollo de la carrera interna (12,7%).

En el lado opuesto de la escala, únicamente el 2,1% de las encuestadas considera el soporte emocional como un aspecto relevante para promover el bienestar.



¿Qué aspectos consideras más relevantes para promover el bienestar de los profesionales en una empresa?



## GESTIÓN DEL BIENESTAR

Como aspectos más relevantes que favorece la gestión del bienestar de las personas en la empresa se encuentra la **motivación y el compromiso de los empleados** (21,1%), la **atracción y retención del talento** (18,4%) y el **sentimiento de pertenencia** (15,4%)



En tu opinión, ¿qué aspectos favorece la gestión del bienestar de personas en la empresa?



06

# Redes de apoyo



## NETWORKING

La mayoría de las directivas encuestadas **dedica menos tiempo del que desearía a cultivar sus redes informales de apoyo** (64,7%), porcentaje superior al 58,7% al de la última encuesta.

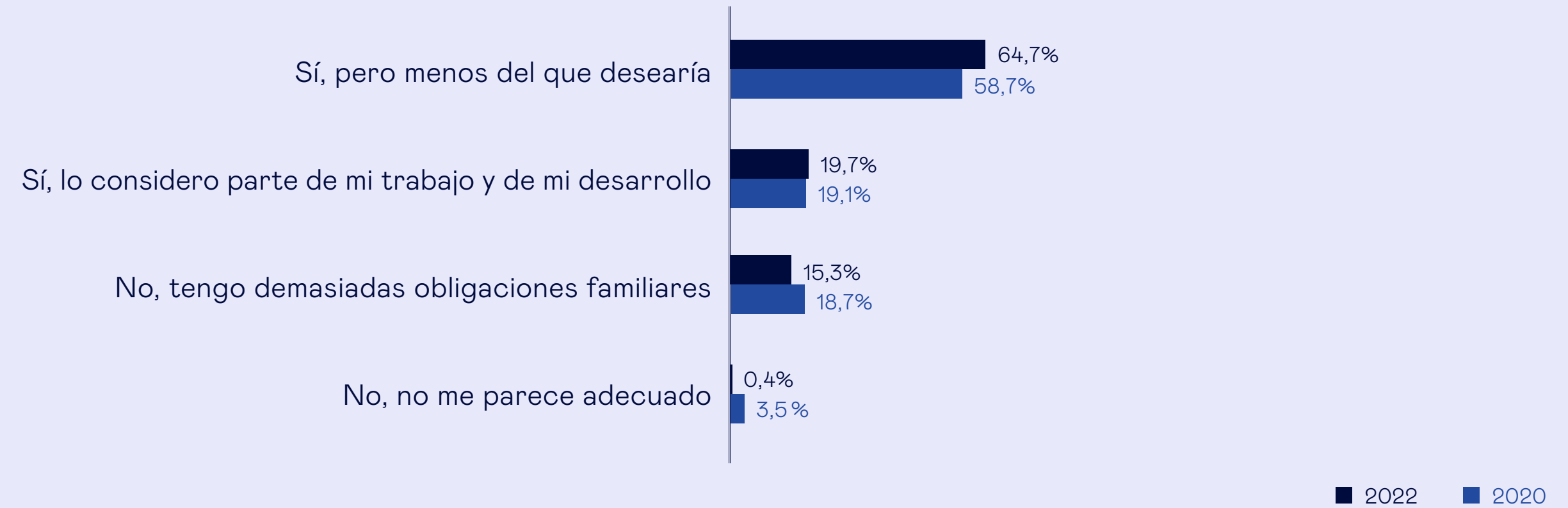
Tan solo 1 de cada 5 considera el networking parte de su trabajo y desarrollo.

Un 15,3% afirma tener demasiadas obligaciones familiares para poder dedicarle tiempo.

Las encuestadas eligen cultivar sus redes profesionales **con otras mujeres profesionales o compañeros de trabajo mayoritariamente**.



¿Dedicas tiempo presencial o virtual –almuerzos, desayunos, encuentros, etc.– a cultivar tus redes informales de apoyo?



¿Con quién cultivas tus redes informales de apoyo?



07

# Debate social



## CONTRIBUCIÓN

En general, las consultadas opinan que **los actores sociales no se implican lo que debieran en el equilibrio de género**. Solo se acercan a sus expectativas las asociaciones de mujeres profesionales, con un 1,2 sobre 10 de desajuste entre la valoración que hacen de su necesidad y su implicación real.

Los actores sociales con los desajustes más elevados entre contribución actual e implicación necesaria son los **sindicatos (4)**, **las patronales y asociaciones de empleadores (3,9)**, **el Gobierno (3,4)** y **la empresa privada (3,4)**.



Valora del 1-10 el grado de contribución actual / implicación necesaria para el equilibrio de género por parte de los siguientes actores sociales:



## MEDIDAS

El fomento de **la visibilidad de referentes femeninos en medios de comunicación y ámbito cultural** es la medida que las consultadas ven más necesaria para conseguir la igualdad de género con una valoración de 8,7 sobre 10. Le siguen muy de cerca el **fomento de la corresponsabilidad en el hogar** desde el espacio público y privado (8,5) y las medidas que eviten la **discriminación por género en el entorno profesional** (8,3).

La cuarta acción más relevante para la consecución de la igualdad es la **divulgación de los beneficios y ventajas de la igualdad de género en la economía** (8,2) y, la quinta, **la formación y asesoramiento para la mujer** (8,1).



Valora del 1-10, el grado de influencia que, en tu opinión, tienen los siguientes factores para conseguir la igualdad de género:

- 1** **Visibilidad de referentes** femeninos en medios de comunicación y ámbito cultural (8,7)
- 2** Fomento de la **corresponsabilidad** en el hogar desde el espacio público y privado (8,5)
- 3** **Medidas que eviten la discriminación** entre hombres y mujeres en el entorno profesional (8,3)
- 4** **Divulgación de los beneficios y ventajas** de la igualdad de género en la economía (8,2)
- 5** **Formación y asesoramiento** para la mujer (8,1)
- 6** Fomento de la **inversión pública y privada** con perspectiva de género (8,0)
- 7** **Leyes contra el acoso** y la violencia de género (8,0)
- 8** **Leyes de cuotas** en el ámbito público y privado (7,40)



08

# Impacto de la pandemia en la igualdad de género



## PANDEMIA

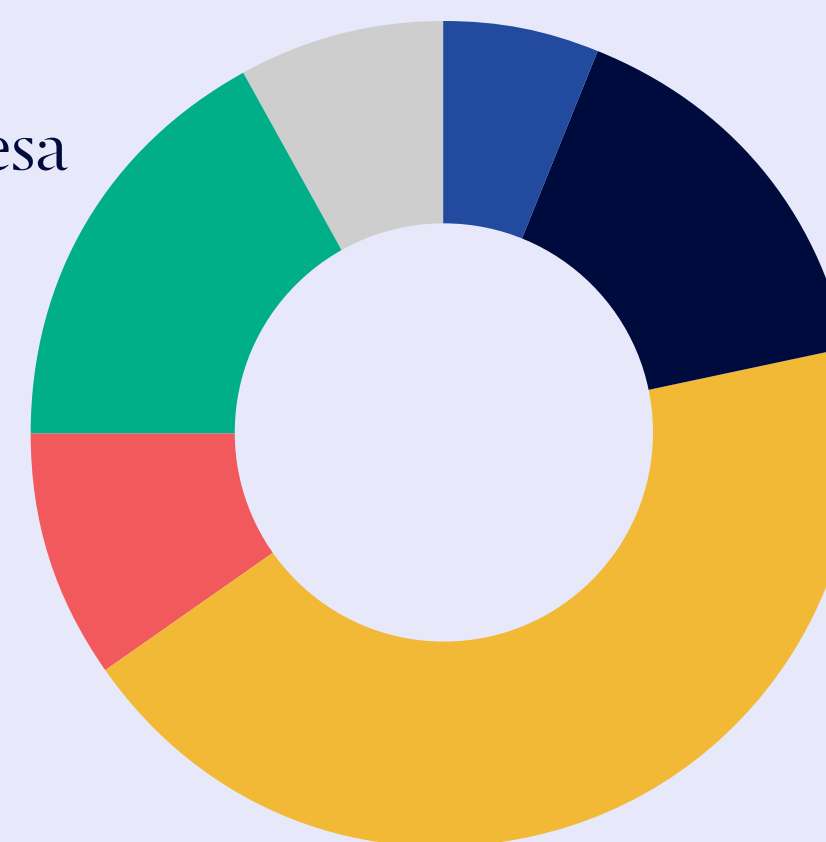
Se observa diversidad de opiniones respecto al fomento del equilibrio de género en la empresa después de la pandemia: mientras que un 53,3% de las mujeres consultadas apunta que el fomento de la diversidad y el equilibrio de género sigue siendo igual o más prioritario, un 21,8% opina que ha dejado de ser prioritario. Un 17,7% revela que nunca ha sido prioridad para la empresa.

El 28,4% de las encuestadas opina que las oportunidades de promoción a puestos de dirección se han visto afectadas por la crisis del COVID-19.

En cambio el 72,6% cree que sus oportunidades de promoción no se han visto particularmente o en absoluto afectadas.



¿Crees que el fomento de la diversidad y el equilibrio de género ha dejado de ser prioritario en tu empresa tras la declaración de la pandemia?



6,2% Sí, completamente

15,6% Sí, en parte

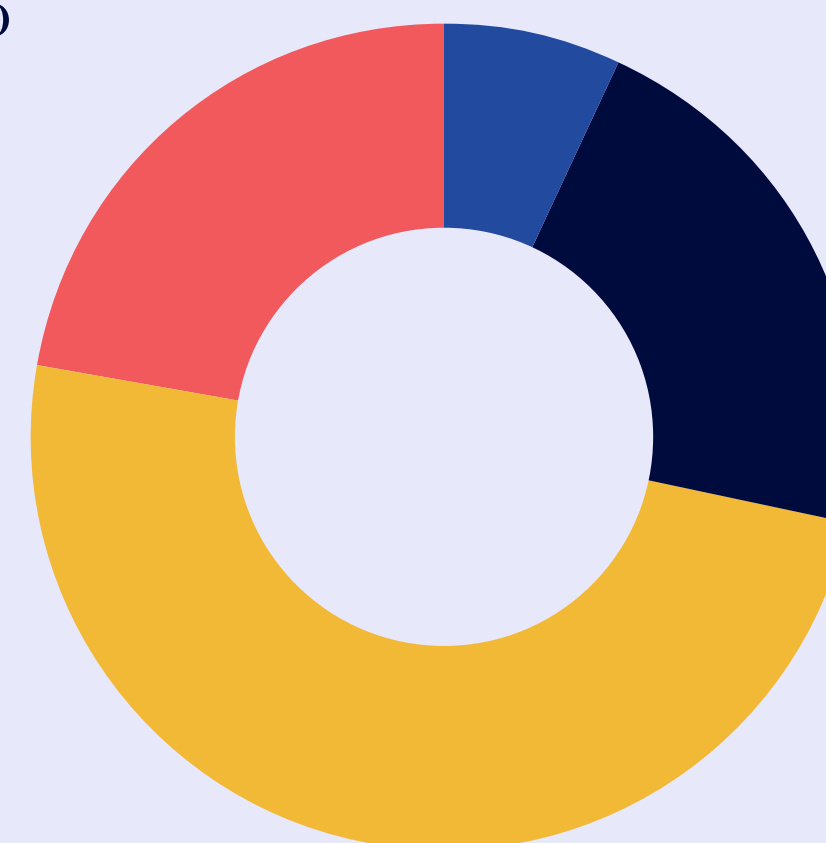
43,6% No, sigue siendo igual de prioritario

9,7% No, ahora es todavía más prioritario

17,1% Nunca ha sido prioridad para la empresa

7,8% No sabría que decir

¿Crees que la crisis del COVID-19 ha afectado a tus oportunidades de promoción en la empresa a puestos de alta dirección?



7,0% Sí, completamente

21,4% Sí, en cierta medida

49,4% No particularmente

22,2% No, en absoluto

## PANDEMIA

Solo un 11% de las directivas consultadas opina que la pandemia acelerará la consecución de la igualdad de género.

Aparte de las que piensan que no afectará en absoluto porque son dos realidades que no guardan relación (16,5%), **la gran mayoría piensan que la pandemia tendrá consecuencias negativas para la igualdad de género en las organizaciones:** un 46,2% apunta que se ralentizará el ritmo, un 6,8% piensa que se frenarán los avances hasta el fin de la pandemia y un 19,5% indica que se producirá un retroceso con relación a lo que ya se había conseguido.



¿En qué medida crees que la pandemia ha podido o puede afectar a la consecución de la igualdad de género en la sociedad?



11,0% Acelerará la consecución de la igualdad de género debido a sus implicaciones

46,2% Ralentizará el ritmo, pero seguiremos avanzando

6,8% Se frenará hasta que vencamos la pandemia

19,5% Se producirá un retroceso con relación a lo que ya se había conseguido

16,5% No afectará en absoluto, son dos realidades que no guardan relación

09

# Conclusiones



## CONCLUSIONES

- Crece el % de consultadas que están “muy de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en que hay en general un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta responsabilidad (61,4% en esta edición frente al 48,1% de la edición anterior).
- La barrera más acusada para el acceso de las mujeres a altas posiciones son los sesgos inconscientes (26%), que casi supera en 10 puntos porcentuales a la siguiente más comentada, la dificultad para equilibrar vida personal y familiar (17,7%).
- La conciliación ya no es percibida como la principal barrera; el 58,8% de las directivas consultadas indican que actualmente tienen menos dificultades para conciliar que antes de la pandemia.
- La igualdad de género va más allá de la conciliación. Por esto, las encuestadas piden por delante de una mayor flexibilidad horaria (12,5%), medidas de acompañamiento (15,4%) y formación sobre sesgos inconscientes para toda la plantilla (13,3%).
- Crece el porcentaje de empresas que incluyen la diversidad de género en su estrategia, siendo ya casi 3 de cada 4. Su motivación principal es la de atraer y retener talento y las medidas que mayoritariamente aplican son flexibilidad horaria (20,7%), formación (21%) y medidas de acompañamiento (14,3%).
- Aun así, la gran mayoría de las encuestadas piensa que la pandemia tendrá consecuencias negativas para la igualdad de género en las organizaciones (un 46,2% apunta que se ralentizará el ritmo, un 6,8% piensa que se frenarán los avances hasta el fin de la pandemia y un 19,5% indica que se producirá un retroceso con relación a lo que ya se había conseguido).
- Las encuestadas siguen opinando que dedican menos tiempo del que desearían al cultivo de redes de apoyo formales e informales, siendo este un elemento valorado como importante para la promoción profesional.
- Finalmente, la visibilidad de referentes femeninos es considerado el factor más importante para conseguir la igualdad de género y para que las mujeres alcancen puestos de alta responsabilidad en las empresas.

10

# Ficha técnica



## DETALLES

- Esade Gender Monitor 2022 se ha elaborado a partir de una encuesta de 36 preguntas de opción múltiple registrada mediante la plataforma Qualtrics y realizada entre los días 1 de diciembre de 2021 y 27 de enero de 2022 a 850 mujeres directivas de las que se registraron 297 encuestas válidas. (Índice de confianza sobre universo: 97%).
- Han participado en su elaboración, Eugenia Bieto, directora de Esade Women Initiative, y profesora del departamento de Dirección General y Estrategia de Esade, y Patricia Cauqui, directora académica Profesora y directora Académica en programas de Gender Balance y D&I de Esade; Mar González, directora de Comunicación de Esade, como coordinadora y, Laura de Cubas, Communications Manager de Esade, como analista.
- Esade Gender Monitor forma parte de las acciones que Esade Women Initiative está desarrollando dentro del marco de la plataforma de las Naciones Unidas HeForShe.

## AUTORAS

**Eugenia Bieto,**  
Profesora y directora de Esade Women Initiative.

**Patricia Cauqui,**  
Profesora y directora Académica en programas de Gender Balance y D&I de Esade.

## COORDINACIÓN

**Mar González,**  
directora de Comunicación de Esade

**Laura de Cubas,**  
communications manager en Esade



esade  
Women  
Initiative