

# Hampton-Alexander Review: buscando el equilibrio de género



[Zoonar]/Thinkstock.

Analizamos los resultados del informe Hampton-Alexander Review, de la mano de Denise Wilson, CEO de este organismo independiente británico que lo elabora para fomentar la reducción de la brecha de género en la dirección empresarial de las grandes compañías del Reino Unido, una referencia a nivel mundial en liderazgo femenino.

Silvia Meiattini @meiattini | Responsable de Comunicación de Afi

La brecha de género domina todos los aspectos de la vida social y económica y afecta todavía a todos los países del mundo, sin importar su grado de desarrollo. En Afi estudiamos esta cuestión, tanto en calidad de consultores, dentro de las actividades del área de Economía Aplicada, como parte de nuestra responsabilidad social corporativa, mediante actividades de difusión, divulgación y formación llevadas a cabo por nuestra Fundación, Afi Escuela de Finanzas y, como en este caso, a través de nuestra revista corporativa.

El número de mujeres en la fuerza laboral se ha acercado a la de los hombres en las últimas décadas,

pero las mujeres todavía ni reciben la misma remuneración que sus compañeros, ni ocupan en la misma medida altos cargos y puestos de responsabilidad, especialmente en el sector privado, pero también en el público, sobre todo si se computan los cargos políticos de libre designación y los escaños en las asambleas parlamentarias.

Para profundizar en estos asuntos, hemos tenido el placer de entrevistar a **Denise Wilson**, que dirige el [Hampton Alexander Review](#), un organismo independiente británico, creado por la Oficina de Igualdad del Gobierno de Reino Unido, que analiza los equili-



Denise Wilson White, CEO de Hampton Alexander Review.

brios de género en el liderazgo empresarial y, en particular, en los consejos de administración de las grandes compañías. Gracias a este organismo, el sistema británico es hoy una referencia a nivel mundial en liderazgo femenino.

Denise Wilson comenzó su carrera ejecutiva en el Royal & Sun Alliance Insurance Group antes de pasar al sector de la energía, donde desempeñó cargos de alto nivel en British Gas y en las empresas BG Group y Transco después de su escisión. Durante este tiempo, dirigió los departamentos de tesorería, relaciones con inversores y auditoría global y, más tarde, ejecutó para National Grid el programa de transformación global y lideró otras divisiones operativas. También ha trabajado en América Latina y en Estados Unidos en diversas posiciones.

«Los resultados que hemos obtenido en el Reino Unido han sido gracias al hecho de que **Gobierno y empresas han ido de la mano** y en virtud de un **enfoco voluntario e inclusivo**», explica Wilson comentando el último informe publicado el pasado mes de noviembre. Así, **las empresas de Reino Unido han in-**

**corporado 700 mujeres a sus consejos en cinco años**, «mujeres con mucho talento; hemos pasado del 12% de representación de mujeres en los consejos de dirección y administración a un 32% entre 2012 y 2017».

El objetivo de la organización es mostrar **los beneficios que implica la diversidad en los negocios** y que las empresas se impliquen de manera voluntaria, sin una legislación impositiva.

Lo primero fue establecer un marco muy claro y hacer participar en el problema y en la solución a todas las partes implicadas. «Hemos dado muchos pasos muy pequeños. Es un proceso lento, hay que convencer poco a poco y avanzamos gracias a conversaciones individuales con los presidentes y consejeros delegados, así como con los inversores. Con la voluntad del presidente o del director ejecutivo todo puede cambiar muy rápido, en uno o dos años se puede obtener una transformación completa», aclara Wilson. El papel que desempeñan los medios de comunicación también ha sido y será muy importante, para que la opinión pública y los consumidores puedan, a su vez, ejercer presión sobre las empresas. «Si ahora miramos hacia atrás hemos conseguido dar un gran salto», afirma Wilson.

«**El problema nunca ha sido la falta de mujeres con ánimo, voluntad y formación.** A pesar del talento, no conseguían ascender y, por eso, las 700 mujeres que hemos logrado que accedan a puestos de alta dirección en el sector empresarial británico es una auténtica revolución.»

El ambiente ha cambiado radicalmente en las salas de los consejos, en los despachos, y va cambiando la cultura empresarial. «**La clase directiva hereda aún hoy las reglas de la época victoriana y cuesta cambiar este clima** y sistema formal e informal, pero sí se vislumbra un cambio. Un tercio de las empresas del índice ha evolucionado mucho y lo está haciendo estupendamente. Otro tercio empezó tarde y ahora están intentando recuperar terreno. Y otro tercio del índice no ha obtenido ningún resultado ni muestra interés. Tendrían las herramientas y no hay falta de know how, pero son muy lentos.

Las empresas se mueven en un entorno que está cambiando y las expectativas del público, del Gobierno, de las mujeres en general y de la mayoría de los empleados, ejerce una presión que la clase directiva ya no puede ignorar. Los inversores también están empujando hacia valorar el equilibrio entre hombres y mujeres, mostrando reconocimiento a la **diversidad como activo fundamental en las empresas.**»

Publicar todos los datos, construir índices y rankings de las compañías e incluir los nombres de las empresas más virtuosas, así como poner en evidencia las que no han mejorado, son las clave del éxito del informe, que se convierte en un verdadero estímulo para el cumplimiento de los objetivos de igualdad y lo



## Hampton-Alexander Review

FTSE Women Leaders

Improving gender balance in FTSE Leadership

November 2018

hace de una forma exponencial: conforme pasa el tiempo y se van quedando en minoría, las empresas que no apuestan por cerrar la brecha aceleran sus procesos internos para incluir a más mujeres. De esta manera, las acciones que emprenden las empresas aumentan, conforme mejoran los resultados generales.

El verdadero reto ha sido y es cambiar la mentalidad de los directivos y que todo se desarrolle de manera voluntaria: eliminar los estereotipos en la alta dirección y las normas sociales de género que continúan obstaculizando el acceso de las mujeres a los niveles más altos de las organizaciones, reivindicando las verdaderas habilidades que caracterizan al buen liderazgo.

«El talento femenino está ahí, solo hay que dejar que entre, abriendo la puerta», ha aclarado Wilson. Para lograrlo, se tiene que implicar la dirección, con un plan concreto, con unos objetivos, un presupuesto razonable, y que se transmitan los objetivos a todos los niveles la empresa, para que todos los empleados se impliquen.

Además, otro elemento fundamental para lograr el cambio es la **colaboración de los inversores**, para que sean ellos quienes demanden el cambio, entendiendo que es importante y útil para los resultados de las empresas. Finalmente, el impacto se multiplica porque «el seguimiento que se hace de 350 empresas —explica Wilson— tiene un efecto cascada sobre todas las demás».

El primer informe fue en 2016 y se publican anualmente cada mes de noviembre. El objetivo actual es lograr que el 33% de los directivos de las 350

compañías involucradas sean mujeres para el 2020.

¿Cómo? «Las empresas tienen que invertir en programas de liderazgo femenino a través de tutorías y las mujeres han de hacer más *networking*, como sus compañeros varones».

Los consejos de dirección compuestos solo por hombres en todo el índice 350 continúan cayendo: de 152 en 2011 a solo 5 hoy. Además, más de 100 empresas ya han alcanzado, o han superado, el objetivo del 33% para mujeres en los consejos, con otras 50 a punto de lograrlo.

Sin embargo, queda mucho trabajo por hacer. Hay todavía 74 consejos de las 350 empresas con solo una mujer. «Uno de cada dos nombramientos en consejos debe ser una mujer para cumplir el objetivo. Instamos a las compañías a hacer más para cumplir con el objetivo de un tercio de las mujeres en posiciones de liderazgo sénior para 2020».

En cuanto a la tipología de las empresas en relación con sus resultados, explica Wilson que **el sector no es la variable determinante**. El sector de la minería por ejemplo tiene también empresas que han alcanzado un porcentaje mucho mejor que otras que operan en el ámbito de la salud o del *retail*: «El sector no importa tanto como la voluntad dentro de cada empresa, el empuje que da el líder en cada una de ella».

Entre los factores que más pesan, según el informe, no se encuentra el hecho de tener hijos: **«las mujeres no avanzan más por no tener hijos; es ser mujer la variable única»**.

«*Beauty is in the eye of the beholder*», es la expresión que emplea Wilson para explicar que los prejuicios condicionan a priori a los evaluadores, por lo que en general se registra un fuerte sesgo, una **parcialidad que hace que en las evaluaciones las mujeres siempre obtengan unas puntuaciones más bajas** que los compañeros hombres, lo que se traduce en sueldos más bajos y perspectivas peores de cara a la carrera profesional; están peor valoradas que sus compañeros.

El informe analiza además los elementos de discriminación que más pesan en el día a día de las mujeres trabajadoras encuestadas, en el marco de una sección del informe que cambia cada año. «Las compañías que están trabajando en estos asuntos han puesto en marcha iniciativas para **educar a los empleados, para evitar micromachismos, cuidando el lenguaje** y evitando conductas que muchas veces no son ni percibidas como machistas por parte de algunos hombres», concluye Wilson ::