



FACULTAD DE COMERCIO

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
EN COMERCIO EXTERIOR**

**“LA MUJER EN EL SECTOR EXTERIOR:
CONDICIONANTES DEL EMPLEO FEMENINO EN EL
SECTOR DE LA CONSULTORÍA”**

IRENE MUÑIZ SIRGO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO, 2021**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2019/2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“LA MUJER EN EL SECTOR EXTERIOR:
CONDICIONANTES DEL EMPLEO FEMENINO EN EL
SECTOR DE LA CONSULTORÍA”**

Trabajo presentado por: IRENE MUÑIZ SIRGO

Firma

Tutor: FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ

Firma

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 15 julio de 2021

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. MUJER	3
a. Discriminación por razón de género	3
i. Concepto y tipos de discriminación por razón de género	3
ii. Normativa aplicable	6
1. Ordenamiento internacional y comunitario	7
2. Ordenamiento interno	10
2. CONSULTORÍA Y COMERCIO EXTERIOR	14
a. Definición del sector de consultoría	14
i. Clasificación del sector de la consultoría	14
ii. Historia del sector de la consultoría y tendencias	22
b. Mujer y consultoría de comercio exterior	27
i. Mujer en el comercio exterior	27
ii. Mujer en el sector de la consultoría	35
3. METODOLOGÍA	43
a. Entrevistas	43
b. Otros recursos	47
4. RESULTADOS	50
5. CONCLUSIONES	62
6. BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO I. PROTOCOLO ENTREVISTAS	72
ANEXO II. ANÁLISIS CUALITATIVO POR CATEGORÍAS EMERGENTES DE LAS ENTREVISTAS	77

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Comparativa de la clasificación de Management Consulting en Europa por FEACO periodos 2005-2013 y 2014-2015</i>	18
---	----

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Composición de la muestra seleccionada</i>	44
<i>Tabla 2: Composición muestra de las entrevistas publicadas en el portal del ICEX: Mujer e Internacionalización</i>	49

INTRODUCCIÓN

La elección de este tema está motivada por la necesidad de dar respuesta a una problemática global de especial relevancia en el momento actual: la desigualdad de género y conductas discriminatorias derivadas de la misma. Pese a los intentos de proteger el derecho fundamental a la igualdad mediante normativa, tanto a nivel internacional, como europeo y nacional, sigue prevaleciendo un desequilibrio entre ambos géneros en todos los ámbitos. El estudio de este fenómeno permitirá diseñar políticas y medidas orientadas a la reducción progresiva y eliminación completa de cualquier forma de discriminación por razón de género, que, consecuentemente, tendrá un impacto positivo en la economía y en la sociedad en su conjunto.

Consciente de la naturaleza multifocal de la materia objeto de estudio, este TFM se centra únicamente en el sector del comercio exterior y, en particular, en la consultoría de comercio exterior. Su vinculación con el Máster en Comercio Exterior se desprende de la presencia de la esfera internacional como hilo conductor de la investigación. Cabe mencionar, además, que este trabajo supone la continuación de mi TFG *“El papel de la Inspección de Trabajo en la lucha contra la discriminación por razón de género en el ámbito laboral”* de temática legal, presentado en 2019 y dedicado a investigar sobre la situación de la mujer en un sector concreto, tomando como base el conocimiento normativo obtenido previamente.

Por este motivo, el presente trabajo de investigación asume como objetivo general la evaluación e identificación de los niveles, causas y ámbitos en los que existe desigualdad de género dentro del sector de la consultoría de comercio exterior. Para alcanzar este objetivo se han definido dos objetivos estratégicos de menor entidad. En primer lugar, obtener una imagen fiel y realista de la situación de la mujer en el sector del comercio exterior y, más específicamente, en el sector de la consultoría de comercio exterior. Este aspecto es de gran relevancia ya que, pese a la tendencia a pensar que aparentemente no existe discriminación por razón de género al no ser considerado como uno de los sectores más duros con las mujeres, es precisamente este hecho lo que genera un menor foco por parte de la inspección y sindicatos, pudiendo pasar inadvertidos los incumplimientos. Actualmente, y motivado por las características intrínsecas del sector de comercio exterior, no se conoce el número de mujeres trabajando ya que tampoco resulta sencillo clasificar las profesiones o puestos de trabajo

que se incluyen en el mismo. En segundo lugar, una vez se hayan identificado áreas de mejora y puntos conflictivos, se pretende proponer políticas, programas y actuaciones para promover la igualdad de género y mejorar la situación de las mujeres en el sector.

La metodología empleada para ello consta de dos fases: en primer lugar, estudio del estado del arte de la materia objeto de estudio a través de la revisión de fuentes secundarias y, posteriormente, realización de entrevistas en profundidad a profesionales del sector de la consultoría y del comercio exterior. En la primera fase, y teniendo en consideración la escasa bibliografía existente sobre el tema, se recurrirá a revistas científicas, artículos académicos y libros especializados que traten sobre consultoría y comercio exterior, ya que no se ha encontrado ningún informe o estadística pública sobre consultoría de comercio exterior. También se estudiarán informes publicados por firmas de consultoría – Mckinsey-, instituciones relevantes del sector –ACOCX, ICEX, FEACO, AEC- y organizaciones internacionales –Grupo Banco Mundial, Organización Mundial de la Salud, AECID, UNCTAD, Organización Mundial del Comercio, Naciones Unidas-. En la segunda fase, tendrá lugar el proceso de entrevistas, identificadas como fuente primaria de la investigación: realización, transcripción y análisis cualitativo de las mismas. Esta información se complementará con dos fuentes adicionales: las entrevistas realizadas por el ICEX a mujeres directivas de comercio exterior y una dinámica realizada por consultores de Desarrollo Organizacional.

De acuerdo con lo anterior, el trabajo se estructura en dos bloques claramente diferenciados. En la primera parte, se incluye un análisis de los dos campos objeto de estudio: la mujer y la consultoría y el comercio exterior. En el apartado de mujer se presenta una visión global del concepto de discriminación por razón de género, tipos y normativa aplicable. En el apartado de consultoría y comercio exterior se define y clasifica la consultoría, incluyendo además un análisis de la historia, tendencias y situación actual. A continuación, se trata en profundidad la igualdad de género a nivel internacional y, en concreto, en los sectores de comercio exterior y consultoría, señalando las principales barreras y dificultades a las que se enfrentan las mujeres, su origen y las posibles soluciones planteadas. La segunda parte comprende el trabajo de campo de la investigación y se compone por tanto de los apartados de metodología y resultados. Las conclusiones incluirán los principales resultados obtenidos, políticas y medidas propuestas, limitaciones del estudio y líneas de trabajo futuras.

1. MUJER

a. Discriminación por razón de género

i. Concepto y tipos de discriminación por razón de género

La desigualdad de género sigue existiendo de manera omnipresente en todo el mundo. Pese a que en algunos países los hombres pueden estar en desventaja en algunas áreas, en la mayoría de los países las mujeres siguen siendo las más afectadas por la desigualdad de género. Estas desigualdades son mayores en los países en desarrollo o de renta baja aunque en los países desarrollados aún no se ha conseguido erradicar y se manifiesta en mayor medida de forma indirecta (Wodon, Onagoruwa, Malé, Montenegro, Nguyen, & De la Brière, 2020; World Bank Group, 2016).

La desigualdad de género ha sido definida de manera teórica por diferentes instituciones de gran relevancia, incluyendo definiciones formales que figuran en toda aquella normativa que regula la aplicación de este derecho fundamental. El Banco Mundial aporta una definición que consta de dos partes. Por un lado, se define el término género -el cual debe distinguirse de sexo- y, a partir de esta definición, explica el concepto de igualdad de género. El género hace referencia a los atributos sociales, culturales y comportamentales, expectativas y normas asociados con ser hombre o mujer (World Bank Group, 2016). En contraposición, el término sexo, se emplea para definir las “diferencias físicas, biológicas y corporales entre mujeres y hombres con las que nacemos y son inmodificables” (Área de Género AECID, 2015, pág. 14). Por lo tanto, el género estaría ligado a la construcción social de la identidad de hombres y mujeres, mientras que el sexo se centraría en el aspecto puramente biológico. Teniendo en consideración esta definición, la desigualdad (o igualdad) de género hace referencia a cómo estos factores determinan la forma en que los hombres y las mujeres se relacionan entre ellos y las resultantes diferencias de poder y normas de género (Wodon, Onagoruwa, Malé, Montenegro, Nguyen, & De la Brière, 2020).

En virtud de esta asignación de identidades, actitudes, comportamientos y actividades apropiados para cada género, se produce una valoración desigual de los mismos. Como resultado, existe un acceso diferenciado a los recursos y al poder. Todo esto tiene su origen en una teoría relativa al ámbito del trabajo: la división sexual. La división sexual designa a las mujeres como únicas responsables del cuidado de la familia

y de las tareas del hogar mientras que los hombres tienen la responsabilidad de trabajar. Es decir, las mujeres predominan en la esfera de la reproducción social, trabajo no remunerado y ámbito privado y los hombres en la esfera productiva, generadora de ingresos y perteneciente al ámbito público. Aunque el nivel de inserción laboral de la mujer es cada vez mayor, esto no ha supuesto que dejen de asumir (o lo hiciesen en menor medida) las tareas asociadas a la reproducción social. Esto supone una doble carga –laboral y familiar o personal- que reduce su tiempo libre al mínimo. Por el contrario, el comportamiento de los hombres no se ve afectado por un incremento de las demandas o necesidades en el ámbito familiar¹. Además, la división sexual no fundamenta únicamente las desigualdades en la participación económica de las mujeres sino también su participación en política y sus interacciones sociales (Azar, Salvador, Pedetti, Bidegain Ponte, & Espino).

Con el objetivo de valorar e identificar el nivel de desigualdad de género existente en un país se han diseñado diferentes índices, de los cuales en el presente trabajo se hará referencia a los siguientes: *Global Gender Gap Index (GGI)*, *Gender Inequality Index (GII)* y *Socials Institutions and Gender Index (SIGI)*. Aplicando la técnica de Análisis de Componentes Principales (ACP), se han identificado los cuatro componentes principales o factores que tienen un mayor impacto en la igualdad de género: 1) Educación y condiciones sociales, 2) Participación económica y en el mercado laboral, 3) Empoderamiento político y 4) Salud. El pilar dos está impulsado principalmente por la participación femenina en el mercado laboral y su participación económica (medida por los salarios, la participación y el liderazgo) y la discriminación en el ámbito familiar (matrimonio infantil, responsabilidades domésticas). En cuanto al tercer componente, se mide por la proporción de escaños femeninos en el parlamento, el empoderamiento político y los derechos civiles que se le restringen a las mujeres. Contrariamente a lo que se podría pensar, no es la dimensión económica la que ha demostrado un mayor poder explicativo de las desigualdades de género, sino la educación y las condiciones sociales donde el ámbito de la salud reproductiva adquiere una notable importancia;

¹ Cuando en un hogar existen niños en edad preescolar el tiempo que destinan las mujeres a su cuidado aumenta, en cambio, el de los hombres no varía.

especialmente en los países en desarrollo (World Economic Forum, 2018; Barnat, MacFeely, & Peltola, 2019).

Por otra parte, un aspecto clave a tener en cuenta a la hora de alcanzar la igualdad efectiva es el '*mainstreaming*' o transversalidad. Fue introducido por primera vez en 1995 en el marco de la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres de Naciones Unidas que se celebró en Pekín. La conferencia aprobó por unanimidad la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing que incorporaron este nuevo mecanismo de actuación como medida paliativa de la desigualdad de las mujeres en el ámbito público. Mediante este principio se introduce la perspectiva de género en todas las políticas, etapas y niveles, adoptando así un enfoque integrador en todos los ámbitos. La responsabilidad de aplicación de este principio recae sobre los poderes públicos². Con el objetivo de realizar un seguimiento del cumplimiento de los compromisos adquiridos en Beijing, se realizaron revisiones en los años 2000, 2005, 2010, 2015 y 2020³. El año 2020, vigesimoquinto aniversario de la Plataforma de Pekín, se pretendía que hubiese sido decisivo en términos de avances en materia de igualdad de género a nivel internacional. Por el contrario, con la expansión de la pandemia del Covid-19 incluso las pequeñas victorias conseguidas en el pasado están en riesgo de perderse. La pandemia ha agravado las desigualdades en materia de género ya existentes, sacando a la luz vulnerabilidades en los ámbitos social, político y económico (United Nations, 2020). Aquellos aspectos en los que el covid-19 está teniendo un mayor impacto se sitúan en el corazón de las desigualdades de género: desigualdad retributiva manifestada a través de salarios inferiores, menores oportunidades a nivel educativo, acceso limitado a financiación y mayor dependencia del empleo informal y de las restricciones sociales (World Trade Organization, 2020).

Lousada Arochena (2014) clasifica la discriminación por razón de género en tres categorías o tipos: directa, indirecta y positiva o inversa.

La discriminación directa, definida en art. 6.1 de la LO 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres denominada Ley orgánica de Igualdad,

² Véase Pérez-Ugena Coromina, 2015

³ Cada país realiza un informe nacional sobre sus logros en relación con la declaración y Plataforma de Acción de Beijing cuando se producen las revisiones.

(en adelante LOI)⁴, resulta de cualquier decisión o norma que suponga un trato desfavorable y diferenciado a una persona, grupo o colectivo en atención a su género⁵. Se diferencia de la indirecta en que esta última es un producto de acciones o normas que, pese a ser aparentemente neutras, resultan al igual que en la discriminación directa en un trato desfavorable o desventaja para las mujeres. La discriminación indirecta es la más habitual y más difícil de reconocer, siendo necesario aportar pruebas estadísticas para verificar su existencia⁶.

En aquellas situaciones en las que exista una discriminación estructural y con el objetivo de favorecer al grupo o colectivo que se encuentra en inferioridad de condiciones, en nuestro caso las mujeres, la ley permite adoptar acciones de discriminación positiva e inversa reguladas en el art. 11 de la LOI. La discriminación positiva consiste en aplicar medidas formales con la finalidad de compensar la situación social de desventaja de la mujer, siempre y cuando dichas medidas sean razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido y su efecto debe cesar una vez que desaparezca la situación de desigualdad que las generó⁷. Como un subtipo dentro de la anterior, se identifica la discriminación inversa que consiste en fijar cuotas de diferente tipología como por ejemplo la reserva de un determinado número de plazas para mujeres.

ii. Normativa aplicable

En el informe Women, business and the law (2020), se sugiere que los países están progresando, aunque lentamente, en la adopción de normativa con el objetivo de lograr alcanzar la igualdad real y efectiva. A continuación, se presenta la normativa

⁴ Publicado en BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007

⁵ El art. 6.1 LOI considera “*discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable*”.

⁶ El art. 6.2 LOI considera “*discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados*”.

⁷ La creación del Instituto de la Mujer o los Planes de Igualdad de Oportunidades serían ejemplos de acciones positivas.

existente en lo referente al principio de no discriminación por razón de género a tres niveles: internacional, comunitario e interno.

1. Ordenamiento internacional y comunitario

El ordenamiento internacional reguló por primera vez la igualdad de género a través de la Carta de Naciones Unidas de 1945. En ella se incluye una cláusula de no discriminación pero no se especifica de manera clara qué derechos se compromete a respetar⁸. Años después, se produce el siguiente avance en la materia con la Declaración Universal de Derechos de la Asamblea General de Naciones Unidas en 1948, en la que ya se especifican los derechos y libertades que se promueven y supone un hito legislativo en la construcción de los Derechos Humanos. Posteriormente, es proclamada la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la cual emana de la ONU en 1979 y que entró en vigor a fecha 3 de septiembre de 1981. Se trata del primer texto internacional sobre los derechos de las mujeres para hacer frente a la discriminación por razón de género. Es un Tratado internacional en el que se define con claridad qué constituye un acto de discriminatorio contra las mujeres y establece un programa con la finalidad de alcanzar la igualdad de género.

Deben mencionarse también las conferencias mundiales sobre la mujer convocadas por las Naciones Unidas y que han contribuido a que la igualdad de género se convierta en un tema de importancia mundial. Fueron celebradas en México 1975, Copenhague 1980, Nairobi 1985 y Pekín 1995. Estas conferencias se enfocan en aspectos clave como la adopción de decisiones, la desigualdad en el acceso al poder, la enseñanza y el empleo, la alfabetización, el respeto a los derechos humanos de las mujeres, la violencia, la pobreza, la salud y derechos reproductivos, y la tecnología. La

⁸ El art. 55 prescribe: *“Con el propósito de crear las condiciones de estabilidad y bienestar necesarias para las relaciones pacíficas y amistosas entre las naciones, basadas en el respeto al principio de la igualdad de derechos y al de la libre determinación de los pueblos, la Organización promoverá: a. niveles de vida más elevados, trabajo permanente para todos, y condiciones de progreso y desarrollo económico y social; b. La solución de problemas internacionales de carácter económico, social y sanitario, y de otros problemas conexos; y la cooperación internacional en el orden cultural y educativo; y c. el respeto universal a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión, y la efectividad de tales derechos y libertades.”*

conferencia de Pekín supuso un punto de inflexión en el tratamiento de la igualdad ya que por primera vez el protagonismo estuvo en el tejido asociativo y permitió que la Conferencia fuese un encuentro mundial, no solo de delegaciones e instituciones, sino de un gran número de organizaciones de mujeres y feministas (Pérez-Ugena Coromina, 2015).

Siguiendo con las medidas y políticas impulsadas por las Naciones Unidas, es importante destacar el programa denominado Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que tiene como objetivo velar por la protección de las personas, el planeta y la prosperidad. Cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, en adelante ODS, y con 169 metas que abarcan las diferentes esferas: social, económica y medioambiental. El ODS 5 se centra en “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” y contiene metas específicas para su implementación. Además de este ODS, que hace referencia expresa a este derecho, el principio de igualdad de género se ve reflejado de forma transversal en el resto de los ODS. Recientemente, en julio de 2018, España presentó ante Naciones Unidas un Informe Nacional Voluntario sobre el avance de la Agenda y que incluía el Plan de Acción (2018-2020) para la implementación de la agenda 2030. En este plan se incluye la igualdad de género como política palanca para acelerar el proceso de consecución de los 17 ODS.⁹

Actualmente, y dentro de la organización de las Naciones Unidas, existe una institución específica que trabaja en el ámbito de los Derechos humanos para la mujer: ONU Mujeres. La institución, que actúa desde 2011, se centra en 5 áreas prioritarias: eliminación de la violencia contra las mujeres, participación de las mujeres en procesos de paz y seguridad, incremento del liderazgo y participación de las mujeres, aumento del empoderamiento económico de las mujeres e incorporación de la igualdad de género como elemento central del presupuesto nacional y de la planificación del desarrollo. Otro órgano de gran relevancia en este ámbito es la Comisión para la Condición Jurídica y Social de la Mujer, en adelante CSW. Se trata del principal órgano internacional intergubernamental específico para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. La Comisión evalúa y examina los progresos alcanzados y las dificultades encontradas en la aplicación de la Declaración y la Plataforma de Acción

⁹ Datos obtenidos de la página web del Instituto de la Mujer: <https://bit.ly/3meUERI>

de Beijing de 1995, además de contribuir al seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La Organización Internacional del Trabajo, en adelante OIT, también ha dictado normas de ámbito internacional referidas al principio de no discriminación. La Declaración de la OIT de 1998 sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, obliga a los Estados Miembros a facilitar y promover la aplicación efectiva del principio de igualdad y no discriminación en sus territorios, para eliminar cualquier práctica discriminatoria en el ámbito laboral. En esta Declaración se identifican dos convenios clave: Convenio sobre igualdad de remuneración 1951, número 100 y el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) 1958, número 11. El Convenio número 100 se enfoca en el principio de igualdad retributiva para todo trabajo de igual valor. El segundo establece como bases de la discriminación la raza, sexo, color, opinión política, religión, ascendencia nacional y origen social. Además, añade motivos adicionales como el VIH/SIDA, afiliación, orientación sexual, responsabilidades familiares, edad, actividades sindicales o discapacidad entre otros. Además de los aspectos incluidos en los anteriores convenios, la Declaración sobre las Empresas Multinacionales y la Declaración de 1998 obligan a las empresas a ayudar a promover la igualdad efectiva entre hombres y mujeres –igualdad de trato y de oportunidades- en el empleo y en la ocupación. Los directivos deben revisar cuidadosamente las prácticas que tienen lugar en sus empresas con el fin de evitar cualquier tipo de discriminación en la contratación o en cualquier otro aspecto de la relación laboral.¹⁰

Siguiendo la prelación de fuentes, el Derecho comunitario aborda también la discriminación por razón de género y ha sido desarrollado por la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad Europea (TJCE).

El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) regula a través de su art. 153 que expresa que la Unión Europea ofrecerá apoyo a los Estados Miembros en materia de igualdad de género en el ámbito laboral y en el art. 157 se desarrolla la aplicación del principio de no discriminación en algunos aspectos -apartados 1, 3 y 4 –

¹⁰ Datos obtenidos de la página web de la OIT: <https://bit.ly/2xEYQ3Z>

como son materia retributiva, empleo y ocupación y la legitimación de las medidas de acción positiva respectivamente (Pérez-Ugena Coromina, 2015).

Otro importante hito legislativo fue la Carta de Derechos fundamentales de la Unión Europea, proclamada el 7 de diciembre del 2000 en Niza, al constituirse como uno de los principios fundamentales del Derecho comunitario. La prohibición de discriminación por razón de sexo se regula en los artículos 21 y 23, igualdad entre mujeres y hombres, y el artículo 33 que se centra de manera específica en la maternidad.

Complementariamente al Derecho comunitario originario, el derecho derivado ha permitido que el principio de igualdad se vaya extendiendo. Las Directivas comunitarias son el principal instrumento normativo ya que han supuesto la creación de leyes específicas, imponiendo de esta manera a los Estados Miembros las condiciones mínimas de protección de este derecho. La Directiva de mayor relevancia es la 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre, que modifica la anterior Directiva 76/207/CEE del Consejo, al introducir figuras jurídicas nuevas como son el acoso sexual y la discriminación indirecta. En esta Directiva se incluye también el concepto de transversalidad en cuanto todas las políticas y actividades públicas deben considerar de manera activa el objetivo de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y se enfoca en los siguientes aspectos: formación y promoción profesionales, acceso al empleo y condiciones de trabajo (González Martín, 2010).

1. Ordenamiento interno

Siguiendo a Ballaguer Callejón (2010), en la Constitución Española de 1978 (en adelante CE) hay varios los artículos relativos al principio de igualdad y no discriminación aunque el que es considerado de mayor relevancia es el artículo 14 que indica: “*Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social*”. Este artículo reconoce la igualdad formal pero con esto no es suficiente, por lo que resulta imprescindible apoyarse también en el art. 9.2 que, lejos de contraponerse al contenido del primero, pasa a formar parte de él. La igualdad material se reconoce en el art. 9.2 “*Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica,*

La mujer en el sector exterior: condicionantes del empleo femenino en el sector de la consultoría

cultural y social". Este artículo legitima que, para alcanzar una igualdad real y efectiva, no únicamente formal, está permitido tratar de forma desigual a los desiguales. Por lo tanto, es en este artículo donde se fundamenta la discriminación positiva que consiste en aplicar acciones y medidas que favorezcan a aquellos grupos o colectivos en una situación desfavorable. Al aplicar estas medidas no se iría en contra de la CE sino que, al contrario, se cumpliría con las exigencias del art. 14.

La aplicación de los artículos mencionados ha experimentado un gran desarrollo por la jurisprudencia con múltiples sentencias del Tribunal Constitucional como la siguiente: *"No toda desigualdad de trato en la ley supone una infracción del art. 14 de la Constitución, sino que dicha infracción la produce sólo aquella desigualdad que introduce una diferencia entre situaciones que pueden considerarse iguales y que carece de una justificación objetiva y razonable"* (STC 76/1990).

Si nos enfocamos en la discriminación por razón de género en el ámbito laboral cabe referenciar el art. 35 que establece el derecho al trabajo y deber de trabajar de los españoles, derecho a una remuneración justa y suficiente y promoción a través del trabajo sin que *"(...) en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo"* y la libertad de elección de profesión/oficio.

El artículo 14 de la CE ha sido desarrollado por la LOI. Esta ley incide en la igualdad entre mujeres y hombres y actualmente sirve de referencia en esta materia. La LOI modifica de manera sustancial el orden laboral, suponiendo el trabajo un grueso muy importante de su regulación. Esta ley es la trasposición al ordenamiento español de dos Directivas en materia de igualdad de género; la Directiva 2004/113/CE relativa al acceso a bienes y servicios y su suministro y la Directiva 2002/73/CE en relación al acceso al empleo, formación y promoción profesionales y condiciones de trabajo. Es importante señalar el carácter transversal de la LOI pues, no se ha limitado únicamente a tratar aspectos meramente laborales, sino que además extiende su aplicación a todos los ámbitos –cultural, social y económico- con la finalidad de que el principio de igualdad y no discriminación sea aplicado a todas las políticas, sean autonómicas o estatales. De esta manera se avanza sobre el concepto de "mainstreaming" de género para alcanzar todos los ámbitos en los que participa la mujer de una forma efectiva, ya que el mainstreaming *"se trata de una estrategia que tiene como objetivo revisar todas las actuaciones públicas desde la perspectiva de género, con el objeto de que estas no perpetúen o amplíen las*

desigualdades entre los sexos" (Crespo Martínez & Oñate Rubalcaba, 2015, pág. 75). La LOI sufrió una modificación a través de un Real Decreto-Ley aprobado en marzo¹¹ de 2019, por el que se incorporan importantes novedades, especialmente en materia de planes de igualdad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral -duración de los permisos por nacimiento de hijo/a de ambos progenitores- (Lousada Arochena, 2014).

La LOI en materia de salud se centra en todas aquellas medidas destinadas a la promoción, protección y mejora de la salud laboral para evitar que se produzcan situaciones de acoso sexual o acoso por razón de sexo.

En el ámbito laboral y de conciliación familiar aborda las medidas destinadas a evitar la discriminación por razón de género previa al inicio de la relación laboral en el acceso al empleo, en la remuneración y en el resto de condiciones laborales, así como en los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Por último, el ámbito de género y empresa hace referencia al apartado anterior pero posee un carácter más general al recoger aquellas medidas tendentes a evitar cualquier tipo de discriminación laboral hacia las mujeres. Para lograr esto se configura una medida específica: el Plan de Igualdad, cuya elaboración y aplicación es obligatoria en aquellas empresas que cumplan ciertos requisitos. Está dirigido principalmente a aquellas empresas a partir de un tamaño mediano, es decir, con una plantilla superior a 50 empleados. Este aspecto se introdujo tras la última modificación de la LOI favoreciendo de esta manera la aplicación de planes de igualdad al extender su obligatoriedad a empresas con un menor número de trabajadores. Como consecuencia, se logra un impacto mayor debido a que el entramado empresarial español está compuesto mayoritariamente por PYMES y con el anterior precepto vigente –aplicación obligatoria en grandes empresas (más de 250 trabajadores)- eran pocas las empresas que tenían la obligación de elaborarlo y aplicarlo. En dicho plan, tras realizar una evaluación y diagnóstico previo de la empresa que permita la identificación de deficiencias y áreas a mejorar en materia de igualdad de género, se procederá a fijar los objetivos junto con estrategias y prácticas para alcanzarlos que deberán ser aplicados de

¹¹ Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

manera efectiva en la empresa. La fase final consiste en el control de los resultados, comprobando el grado de consecución de los objetivos fijados.

Además del Plan de Igualdad, la LOI prevé que las empresas puedan recibir un distintivo para premiar y reconocer a todas aquellas empresas que promuevan activamente y apliquen políticas orientadas a alcanzar la igualdad de género. Para lograr este distintivo se valoran diferentes criterios: publicidad no sexista, presencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos directivos, grupos y categorías; adopción de Planes de Igualdad o medidas para el fomento de esta; etc. (art. 50.4 LOI)

La aplicación de la LOI como forma de alcanzar la igualdad real y efectiva en todos los ámbitos en los que participa la mujer ha supuesto, como ya se mencionó, la modificación de algunas leyes como es el caso del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015 de 23 de octubre (en adelante ET). De acuerdo con el ET, está prohibida toda forma de discriminación por razón de género en los siguientes aspectos del ámbito laboral: en el acceso al empleo y durante la relación laboral: art. 4.2 c) establece el derecho de los trabajadores “*a no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razón de sexo (...)*” y en el ámbito de la promoción y formación profesional dentro de la empresa (art. 23.2 ET). Existen otros artículos relativos al principio de igualdad al declarar nulas las decisiones, convenios, pactos y órdenes por parte del empresario que supongan una discriminación de cualquier tipo (art. 17.1 ET), garantizar la ausencia de discriminación en los criterios de clasificación profesional (art. 22.3 ET), en los criterios que hacen referencia al ascenso en la empresa (art. 24.2 ET) y la igualdad retributiva por razón de sexo (art. 28 ET) (González Martín, 2010).

Con esto concluye el primer capítulo: Mujer, en el que se han introducido los conceptos asociados a la igualdad de género y fundamentos de su existencia, así como se ha ofrecido una justificación jurídica de la necesidad de protección de este derecho fundamental basada en la normativa vigente.

2. CONSULTORÍA Y COMERCIO EXTERIOR

a. Definición del sector de consultoría

i. Clasificación del sector de la consultoría

La definición estricta del perímetro del sector consultoría es prácticamente imposible. Esta dificultad se deriva del hecho de que no existe un código del Catálogo Nacional de Actividades Económicas que integre de manera clara al amplio campo de los servicios de consultoría. Es cierto que en el apartado 7022 de este catálogo figura el epígrafe *Otras actividades de consultoría de gestión empresarial*, y en el 6202 se cita a las *Actividades de consultoría informática*, pero en la práctica, muchas empresas de consultoría aparecen en otros códigos porque es habitual que realicen junto a la consultoría funciones de asesoría, investigación o formación.

Esta dificultad está inserta en la misma naturaleza del sector de consultoría, puesto que las firmas que se dedican al gran sector de los “servicios a organizaciones” tienden a integrar diversos tipos de servicios y es probable que la consultoría sea solo uno más en su catálogo de prestaciones. Por otra parte, el mismo concepto de consultoría no se diferencia de manera clara del de asesoría y gestión externa. Está sometido a modas y cuenta con una cierta inflación de contenidos. En cierto sentido, tiene más prestigio simbólico que una persona se autoidentifique como “consultora” que como “gestora”, de manera que las antiguas gestorías dedicadas a la realización de rutinas de gestión han cambiado su denominación y, actualmente, se suelen autodefinir como consultorías.

Asumiendo la óptica de las personas trabajadoras, el sistema de clasificación de referencia es la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO2011), en cuya categoría 2621 *Analistas de gestión y organización*, se incluye parte de las actividades de consultoría de gestión. Aunque actualmente no están disponibles en acceso abierto, la solicitud de microdatos al Servicio Público de Empleo podría permitir conocer el porcentaje de hombres y mujeres en este tipo de actividades.

Lamentablemente, ninguna de estas categorías se aplica al sector de la consultoría exterior, que tiene una marcada singularidad y cuyos profesionales quedan agrupados en diferentes códigos del Catálogo Nacional de Actividades Económicas y de la Clasificación Nacional de Actividades. Si ya es complejo conocer al sector de la

consultoría, el sector de la consultoría exterior es totalmente desconocido en cuanto a datos primarios.

Las tendencias de futuro no parece que ayuden a clarificar los conceptos. A pesar de las dinámicas de auto-organización que manifiesta el sector de la consultoría, con la creación de organizaciones y con intentos de regular el acceso al ejercicio de la profesión, la tendencia de futuro parece que consolida la cierta indefinición del sector. Esto se debe a varios fenómenos:

En primer lugar, a la externalización de actividades de servicios. Las empresas presentan una tendencia a concentrar su actividad en su core estratégico y externalizar cualquier función de servicios que pudiera subcontratarse. Esto incluye una gran diversidad de tareas, desde operarias hasta de diseño estratégico.

En segundo lugar, se ha incrementado el número de recursos humanos cualificados que pueden dar respuesta a estas necesidades, contando con un contingente de profesionales permanentemente presentes en el mercado laboral.

En tercer y último lugar, las tecnologías de la información y la comunicación han asegurado la continuidad en el flujo de información que permite una relación cliente-proveedor satisfactoria.

Todas estas tendencias han facilitado el desarrollo de un sector plástico, flexible y a veces inclasificable, de actividades relacionadas con la satisfacción de necesidades de las empresas y la administración pública. En este sector la relación entre firma y funciones es compleja, de manera tal que los tipos de servicios pueden agregarse de manera muy diversa. La formación, asesoría, desarrollo de proyectos, consultoría de gestión, procesos de intervención organizativa, gestión, selección, coaching y otros muchos servicios son prestados de manera agrupada, generando un sector de empresas de nombres genéricos y con mucha flexibilidad en la generación de carteras.

Evaluar la naturaleza y clasificación del sector es un reto ya que su ámbito de actuación está sujeto a múltiples modificaciones. La primera clasificación que consideraba cuatro ramas (estrategia, operaciones, recursos humanos y tecnologías de la información) se ha ampliado para incluir nuevas áreas como la externalización de servicios. Además, muchos términos antiguos, como la rama de estrategia y operaciones, han sido sustituidos por otros nuevos: consultoría de negocio y desarrollo e integración

(Farkas, C. Gross, & Milovecz , 2011). La dificultad encontrada a la hora de clasificar los tipos de consultoría tiene su origen en la informalidad del sector en el que participan una gran variedad de actores: autónomos, pequeñas consultoras, grandes consultoras, etc. (Poy López, 2019). Para poner en relieve el desacuerdo existente en la determinación de los tipos de consultoría de aplicación global a nivel del sector se ha recurrido a dos tipos de fuentes: bibliografía especializada del sector de la consultoría –fuente secundaria- y los testimonios recogidos durante la realización de las entrevistas personales –fuente primaria-. Cada una de las personas entrevistadas, pese a que hay aspectos coincidentes, ha aportado una clasificación diferente influenciada por su conocimiento, experiencia y área de especialización, sin que esto influya en la validez de la misma.

Según Poy López (2019), si consideramos la consultoría como industria de conocimiento se diferencian dos grandes grupos: consultoría de gestión relacionada con las materias de economía, administración y finanzas, que representan una parte del mercado importante; y, por otro lado, la consultoría de ingeniería vinculada a estudios de viabilidad técnica y al diseño de procesos de conservación y mantenimiento, representando un porcentaje menor de la demanda. No existe un límite claro entre ambas, llegando a solaparse en muchas ocasiones. La principal distinción es que, por norma general, los consultores tecnológicos poseen titulaciones del ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) – ingeniería en telecomunicaciones, informática, electrónica, etc.- y los consultores de gestión, en cambio, poseen titulaciones de la rama económica – economía, finanzas, contabilidad, administración de empresas-.

Asimismo, y atendiendo al perfil de profesional (tanto persona física como jurídica) que desarrolla la labor de consultoría, se identifican los siguientes esquemas: consultores independientes o autónomos, grupos de empresas o de consultores asociados y la subcontratación de los servicios. Esta última opción se incluye dentro de los esquemas de consultoría ya que cada vez es más frecuente, motivada por la situación económica de inestabilidad de muchos sectores que dificulta valorar la rentabilidad de ofrecer el servicio con medios propios. El segundo esquema consiste en la agrupación de profesionales bajo una misma marca o empresa. Esta suele estar compuesta por consultores sénior con amplia experiencia y dominio de disciplinas complementarias, lo que permite ofrecer

una gran variedad de servicios: orientación al cambio, formación, cumplimiento de objetivos mediante TIC, etc. (Poy López, 2019).

De manera generalizada, las clasificaciones se centran en *Management Consulting* como categoría principal y los subtipos que se identifican dentro de la misma. La Federación Europea de Asociaciones de *Management Consulting*¹² (en adelante FEACO), como resultado de los numerosos estudios que realiza para analizar y explicar las transformaciones que tienen lugar en el mercado de *Management Consulting*, ofrece una clasificación del sector adaptada a la realidad actual. La última clasificación a nivel europeo se publicó referida al período 2014-2015, en sustitución de la anterior que estaba referida al período de tiempo comprendido entre los años 2005 y 2013. La globalización ha supuesto cambios significativos en el mercado de la consultoría propiciando una reconversión de las tipologías previamente definidas y que, sin lugar a dudas, habrá que modificar en un futuro dada la variabilidad del entorno económico. A continuación se presenta gráficamente para su comparación la antigua y la nueva clasificación por FEACO (Cătalín DOBREA & ISPAS, 2017).

¹² FEACO es una organización sin ánimo de lucro que fue creada en 1960. Actualmente cuenta con 15 Asociaciones de consultoría a nivel europeo que son miembros, y representa a más de 3.500 firmas - desde microempresas a grandes multinacionales-. España es uno de los países miembros de pleno derecho. Datos obtenidos de la página web de FEACO: <https://feaco.org/>

Ilustración 1: Comparativa de la clasificación de Management Consulting en Europa por FEACO periodos 2005-2013 y 2014-2015



Fuente: (Cătalin DOBREA & ISPAS, 2017)

Se puede observar que la tipología de clasificación en Europa ha evolucionado hacia una especialización por área de conocimiento, suponiendo, por tanto, un aumento significativo del número de tipos existentes. Los segmentos identificados se corresponden con la siguiente descripción (Cerruti, Borra, & Appolloni, 2020):

- Estrategia: análisis y redefinición de estrategias, optimización de las operaciones y la planificación, análisis de mercado y desarrollo estratégico. También incluye el diseño de programas de reestructuración empresarial y asesoramiento estratégico en operaciones financieras de gran calibre (fusiones, adquisiciones, etc.)
- Operaciones: todas aquellas actividades relacionadas con la integración de soluciones empresariales a través de reingeniería de procesos (BPR), gestión de relaciones con proveedores y clientes a través del CRM, reducción de costes y tiempos de entrega y gestión de la cadena de suministro y compras.
- Marketing y ventas: actividades enfocadas a evaluar y rediseñar el área de marketing y ventas en términos de conocimiento y gestión de las

relaciones con los clientes, gestión de ventas y canales, gestión de la cartera de productos y la marca; así como el marketing digital.

- Finanzas y gestión de riesgos: apoyo y soporte a las organizaciones en el análisis y redefinición de su planificación, presupuestos y gestión del rendimiento; mejora de su capacidad para medir y reducir los riesgos. También ayudan con el cumplimiento de los requisitos normativos.
- Gestión de personas y del cambio: apoyo en el tratamiento de los efectos que el cambio tiene en el elemento humano de la organización (Gestión del Cambio), que también incluye la Consultoría de Recursos Humanos dirigida a la mejora de las "personas" a través de estrategias de RRHH, medición del rendimiento, beneficios, compensación y planes de jubilación, programas de desarrollo del talento y coaching ejecutivo.
- Tecnología: evaluación de las estrategias de TI con el objetivo de alinear la tecnología con los procesos de negocio. Estos servicios incluyen el apoyo estratégico a las decisiones relacionadas con la planificación e implantación de nuevas tecnologías para las aplicaciones empresariales, incluida la arquitectura de redes y seguridad de TI.
- Otros servicios: variedad de servicios profesionales complementarios a los proyectos de *Management Consulting* como formación, estudios de mercado, recolocación, selección y contratación de ejecutivos.

A pesar de la clasificación por áreas o materias que se presenta, existirían tantos tipos de firmas de consultoría como materias susceptibles de generar una necesidad de asesoramiento en los clientes. Siendo nuestro objeto de estudio la consultoría de comercio exterior, se ha ahondado en la naturaleza de las organizaciones que ofrecen este servicio. La Asociación Española de Profesionales de Comercio Exterior (ACOCEX) define a estos profesionales como aquella persona que realiza la labor de consultor en uno o varios de los cinco campos que abarca el comercio exterior: marketing y ventas internacionales, gestión aduanera y documental, gestión logística, aspectos jurídicos y gestión financiera. Actualmente los servicios de consultoría de comercio exterior son

ofrecidos por redes de empresas consultoras, franquicias y autónomos con formación especializada en comercio exterior.¹³

Otra forma de clasificar las firmas de consultoría es tomando como referencia la variedad de servicios que ofrecen en conjunción con su tamaño. Aplicando este criterio, distinguimos tres tipos: estratégicas, boutique y de servicios integrales (Top-consultant, 2007).

- Firmas estratégicas: empresas como McKinsey, BCG y Bain pertenecen a este grupo. Se centran en proporcionar asesoramiento estratégico. En cuanto a su alcance, suelen operar a nivel mundial a través de una red de oficinas internacionales y su modelo de negocio gira en torno a una tasa de facturación mucho más alta que las empresas de servicios integrales. La estructura organizativa se caracteriza por un gran número de socios/directores por cada consultor junior.
- Firmas Boutique: empresas como LEK, Detica y Parthenon pertenecen a esta categoría. Ofrecen asesoramiento específico para un sector – automoción o telecomunicaciones- o asesoramiento especializado en un área de la empresa – marketing o logística-. Como punto fuerte señalar su amplia experiencia y conocimiento específico, que se convierte a su vez en una debilidad al no poder satisfacer todas las necesidades de un cliente ni aportar la experiencia adquirida en sectores similares, pero no relacionados. Debido a esto, los servicios de las firmas boutique y estratégicas suelen contratarse de forma complementaria (Mateus Pinheiro, 2016).
- Firmas de servicios integrales: Deloitte y Accenture son ejemplos de este tipo de consultorías. Son organizaciones de ámbito mundial que habitualmente han logrado crear una amplia base de clientes gracias a su trabajo previo como auditores o a su rol de expertos en implantación de TI. Su modelo de negocio se basa en maximizar la utilización de consultores a un precio relativamente bajo. En consecuencia, la estructura

¹³ Datos obtenidos de la página web de ACOCEX: <http://acocex.com/>

organizativa se caracteriza por la existencia de un gran número de consultores junior por cada profesional de nivel socio. Esto encaja con sus proyectos tipo: proyectos a gran escala que requieren equipos considerables y enfocados hacia la implementación y externalización. Además, tienen acuerdos y alianzas con partners como SAP, Siebel, etc., suponiendo la cifra de negocio derivada de estas alianzas un 45% de los ingresos.

Siguiendo a (Higgins, 2016) y su estudio sobre las firmas de consultoría en Kerala, existen variedad de dimensiones que se pueden tener en cuenta para clasificar estas organizaciones: naturaleza de la organización en términos de propiedad – propiedad individual, asociación, sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima-; localización y alcance –localización única o múltiple y alcance local, regional, estatal o internacional-; áreas de consultoría (ya descritas previamente); número de consultores empleados; inversión de capital; e ingresos obtenidos, por nombrar algunas.

En relación con las entrevistas y su visión de las tipologías existentes actualmente en el mercado de consultoría, es importante señalar dos ideas no presentadas anteriormente a través de las fuentes bibliográficas escogidas. CG4¹⁴ incide en la diferenciación entre asesoría/gestoría y la consultoría propiamente dicha. Existe un consenso de los entrevistados en la existencia de tres tipos de firmas de consultoría: estratégica, de negocio o generalista y tecnológica o TI. La consultoría estratégica consiste en la definición de una solución para un problema específico de un cliente, es decir, el consultor asesora externamente pero no participa de manera directa. La consultoría de negocio o generalista se identifica con la consultoría de servicios integrales¹⁵ e incluye todo el proceso de definición, diseño e implementación. En este tipo de consultoría el consultor se incorpora a hacer sus funciones como si fuese un trabajador interno de la empresa cliente. En último lugar, la consultoría tecnológica es aquella enfocada al desarrollo de las nuevas tecnologías y en la que existe una plantilla

¹⁴ En el apartado “Resultados” se incluye una tabla que asigna un identificador a cada uno de los sujetos entrevistados en la fase de entrevistas.

¹⁵ (Top-consultant, 2007)

de trabajadores de la rama técnica/ingeniería que desarrollan una herramienta tecnológica para el cliente.

ii. Historia del sector de la consultoría y tendencias

La consultoría, entendida como la necesidad del ser humano de resolver una problemática recurriendo al consejo de personas que dominen la materia, se remonta a los orígenes de la humanidad y tiene siglos de antigüedad (AEC: Asociación Española de empresas de consultoría, 2015). Históricamente, eran los ancianos de las tribus primitivas, así como en la cultura helenística, los que auxiliaban sobre problemáticas de almacenaje, suministro y distribución (López Lorenzo, León Santos, & Portela Lara, 2007). Sin embargo, no es hasta finales del siglo XIX y principios del siglo XX, debido al avance tecnológico, cuando el sector de la consultoría empieza a definirse tal y como se conoce en la actualidad. A finales del siglo XIX, surge la organización científica del trabajo que dio origen a un rasgo característico y definitorio de la consultoría: la búsqueda de la productividad y la eficiencia (Kubr, 2002). El pionero de este movimiento fue Frederick W. Taylor quien, aplicando criterios para la optimización de los procesos operativos, tuvo un papel clave en el desarrollo de los servicios de consultoría y sentó las bases de la consultoría moderna (Krivokapić, 2016). Durante este período, A.D. Little primera empresa de consultoría, hizo su aparición y, posteriormente, EEUU y Gran Bretaña impulsaron el surgimiento de la consultoría con la fundación de las primeras firmas dedicadas a la consultoría de gestión por Booz, McKinsey, Kearney, etc. en el período 1914-1925 (Farkas, C. Gross, & Milovecz, 2011). El crecimiento en esa época se basaba en un modelo de relaciones con el uso de reclutamiento en escuelas de élite, adhesión a clubes sociales y establecimiento de vínculos con exempleados o "alumni". Durante la Segunda Guerra Mundial, la consultoría por cuenta del gobierno y del ejército desempeñó un papel importante como solución al grave problema de gestión planteado por la guerra. Pero este período dejó paso a la época de posguerra, caracterizada globalmente por la aceleración de los avances tecnológicos, la rápida expansión de la empresa, el surgimiento de nuevas economías en desarrollo y, en definitiva, la intensificación del proceso de globalización e internacionalización (Kubr, 2002). Está marcada por la expansión territorial del sector en la gran mayoría de países

desarrollados¹⁶, que se atribuye a la imposibilidad de algunas organizaciones de recuperarse tras los años de crisis y guerras, con la consiguiente necesidad de contar con el apoyo y asesoramiento de expertos externos (Krivokapić, 2016 citando a Biggs, 2010). Asimismo, se produjeron cambios profundos y significativos en el sector (Graubner & Richter, 2003; Kubr, 2002):

- Diversificación y ampliación de la oferta de servicios: con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes e introducirse en nuevos ámbitos de la economía, las consultorías siguieron dos estrategias; concentración en sectores concretos o diversificación, ofreciendo una amplia variedad de servicios globales.
- Concentración del sector: la concentración aumentó a un ratio sin precedentes, típicamente asociado a sectores como el del automóvil o la banca. Las ramas de consultoría de Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers y KPMG fueron adquiridas o fusionadas con otras empresas como resultado de este fenómeno. Lo mismo ocurrió con muchas de las empresas boutique como por ejemplo Oliver, Wyman & Company y Razorfish.
- Aumento de la competencia en el sector: se produjo un incremento sin precedentes de la competencia, al introducirse en el mercado tanto nuevas start-ups como actores ya establecidos en industrias adyacentes. Como resultado, las presiones a la baja en los precios eran muy fuertes.
- Aparición de las grandes firmas de consultoría: pese a haberse considerado incompatible durante décadas, la consultoría empezó a ser promovida por las empresas de contabilidad y auditoría más relevantes del momento, conocidas comúnmente como “Ocho Grandes”. Tras someterse a fusiones como consecuencia del proceso de concentración de la industria, se redujeron a las “Seis Grandes”.

¹⁶ Muchas firmas estadounidenses establecieron oficinas en Europa Occidental. Bain, Boston Consulting Group y otras siguieron este movimiento a través del Atlántico y las consultorías europeas – Rolan Berger y PA Consulting- no se quedaron atrás y se trasladaron también al extranjero (Farkas, C. Gross, & Milovecz, 2011).

- Aumento de la competencia por parte de los clientes: gracias a su mayor experiencia en el trato con las consultorías (externas e internas), los clientes han mejorado su poder de decisión y negociación. Incluso aquellos clientes que tradicionalmente no eran el target de las consultorías –pymes, organizaciones sin ánimos de lucro o el sector público-, disponen ahora de una experiencia considerable. En todas las fases de los proyectos de consultoría; desde la negociación inicial, pasando por el análisis, desarrollo de la solución e implementación, y su control posterior; los consultores han visto considerablemente reducido su margen de maniobra. En definitiva, el poder se ha desplazado de las consultorías a sus clientes.
- Internacionalización: todas las firmas de consultoría, sin importar su tamaño, se internacionalizaron mediante la introducción en nuevos mercados y aprovechamiento de las economías de localización que ofrecían los países menos desarrollados. Considerando a las empresas más relevantes del sector, la actividad exterior llegó a suponer entre un 30 y hasta un 70% de los ingresos.
- Auge de la consultoría interna¹⁷
- Progreso a nivel de la metodología y tecnología empleada: este progreso se ha enfocado en los clientes mediante la optimización y aumento de sus ingresos, fomento de su participación activa en la solución de los problemas, aplicación de enfoques nuevos e impulso de la capacidad de los clientes para resolver sus propios problemas.

A finales del SXX, la revolución en las TIC fue moldeando e impulsando el sector de la consultoría: empresas de tecnologías de la información como CSC, EDS e IBM de Estados Unidos, así como Infosys, Tata Consulting y Wipro de la India se expandieron a nuevos mercados a nivel internacional. Este horizonte temporal es considerado como la

¹⁷ Se hace referencia a los consultores internos en el apartado “Clasificación del sector de la consultoría”. Según Armbrüster (2006) son aquellos que se encargan, o bien de coordinar a los consultores externos en la fase de implementación de los proyectos, o son contratados indefinidamente para proporcionar asistencia técnica y asesoramiento con aspectos críticos relativos a la gestión y dirección de la empresa cliente.

“edad de oro” de la consultoría debido a que el crecimiento anual de la industria pasó del 15 al 20% (Krivokapić, 2016; Farkas, C. Gross, & Milovecz, 2011).

Tendencias

Muchos autores señalan que el sector de la consultoría se está concentrando en proporcionar *expertise* en términos de planificación estratégica y organizacional y no tanto en asesorar con el objetivo de lograr un aumento de eficiencia como en los inicios (Krivokapić, 2016 citando a Wright & Kipping, 2012). Respecto al tamaño del sector, ha habido un crecimiento constante del valor del mercado de los servicios de consultoría durante la segunda década del siglo XX, siendo la consultoría de operaciones y financiera las ramas dominantes. Observando la distribución de los beneficios generados por las firmas de consultoría por regiones, se puede concluir que la industria ha alcanzado un nivel de desarrollo significativo en Europa, Oriente Medio y África (EMEA) así como en los países que pertenecen a América del Norte (Krivokapić, 2016).

Un análisis focalizado en el mercado europeo de consultoría muestra que todos los países experimentaron un crecimiento significativo, siendo las únicas excepciones Eslovenia y Finlandia. Entrando en detalle, se ha registrado una relativa desaceleración de la tendencia de crecimiento principalmente en Alemania y Francia. En contraposición, Hungría, Rumanía y Dinamarca han visto una aceleración de su crecimiento. También hay que señalar que, en Europa, al igual que a nivel mundial, el mayor porcentaje del valor de los servicios prestados está relacionado con la consultoría de operaciones y de TI. Las consultorías de estrategia y de gestión de personas y del cambio, aunque siguen siendo importantes, ya no son los pilares principales. Por último, las líneas de finanzas y gestión del riesgo y Marketing y ventas presentan un grado de importancia variable en función del país (Cerruti, Borra, & Appolloni, 2020).

Actualmente, hay un gran número de consultores que desarrollan su actividad en varios países. Las firmas de consultoría de mayor relevancia reciben la denominación “*The Big Four*” y se componen de KPMG, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young y Deloitte. Estas firmas se corresponden con las clasificadas como consultorías de servicios integrales y, como ya se mencionó en el apartado anterior, comenzaron sus negocios ofreciendo servicios de consultoría en las áreas de contabilidad y auditoría, para acabar ampliando su oferta a todo el espectro de servicios de *Management Consulting* (Krivokapić, 2016).

Cabe destacar también una tendencia creciente, especialmente en los países desarrollados, de contratación de consultores internos. Sus responsabilidades están vinculadas a aspectos de la estructura organizacional y su desarrollo, gestión de procesos dentro de la empresa, nuevas tecnologías y su implementación, así como el desarrollo y formación de empleados (Krivokapić (2016) citando a O'Mahoney & Markham, 2013).

Para examinar la situación del sector de la consultoría en España en el momento actual, se ha recurrido al último informe publicado por la Asociación Española de Empresas de Consultoría (en adelante AEC) correspondiente al año 2019¹⁸. Según el informe, el sector de la consultoría se mantiene como uno de los más dinámicos de la economía española generando aproximadamente 14.517 millones de euros, casi un 6% más que el año anterior. Este crecimiento está motivado por un aumento de los ingresos tanto a nivel nacional como procedente de otros mercados exteriores. A nivel de empleo, la consultoría es uno de los grandes generadores de empleo registrando un crecimiento del 8,9% de su plantilla en 2019. Es importante mencionar que la gran mayoría de estas nuevas contrataciones son profesionales altamente cualificados: un 66% son graduados universitarios de los cuales casi un 80% provienen de disciplinas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), debido a la gran demanda derivada de la nueva era digital.

Las firmas de consultoría españolas ofrecen una amplia variedad de servicios a sus clientes –públicos y privados-. Estos servicios se clasifican en tres categorías: servicios de consultoría, desarrollo e integración y externalización, siendo estos últimos los que representan un mayor porcentaje de los ingresos. En lo que respecta a la distribución de los ingresos por ramas de servicios, ha aumentado la importancia relativa de los servicios de consultoría. La tendencia también es hacia la externalización de aquellos servicios o actividades que podrían ser desarrollados de forma más eficiente por empresas especialistas en dicha materia. Por otro lado, la rama de desarrollo e integración es la que registra las peores cifras, habiendo sufrido una caída continuada durante la última década.

¹⁸ (AEC:Asociación Española de empresas de consultoría, Consultancy in Spain: the industry in figures, 2019)

En cuanto a las tendencias del sector en España, la innovación se configura como uno de los elementos clave de todos los proyectos, jugando un rol estratégico en la competitividad de la economía española. Las firmas de consultoría, para poder cumplir las demandas de sus clientes de manera competitiva, tienen que mantenerse a la vanguardia de la innovación tecnológica en todo momento e invertir fuertemente en este ámbito. Específicamente, casi un 30% de los proyectos de 2019 requirieron dominar nuevas tecnologías, entre las que destacan las siguientes: *Cloud computing*, *Big Data*, dispositivos móviles en redes sociales, Internet de las cosas (IoT), Inteligencia artificial, Automatización del lugar de trabajo y *Blockchain*. Entre las metodologías innovadoras de mayor aplicación es necesario mencionar a *Agile*, *Design Thinking* y *Lean*. De cara al futuro, el informe señala que en menos de cinco años la Inteligencia Artificial habrá superado al resto de TI para convertirse en la tecnología de mayor peso en la industria, seguida del *Big Data & Analytics* y la Ciberseguridad.

b. Mujer y consultoría de comercio exterior

i. Mujer en el comercio exterior

Primeramente, es importante señalar que la ausencia de datos de empleo e ingresos desagregados por sexo ha dificultado enormemente la investigación y medición de las relaciones existentes entre comercio y género y, específicamente, consultoría de comercio exterior. También existe una carencia importante en el ámbito del emprendimiento exportador de mujeres. A pesar del compromiso de mejora en la recopilación y tratamiento de datos desagregados por sexo expresado durante la IV Conferencia de la Mujer de Beijing en 1995, los avances han sido lentos siendo necesario recurrir a metodologías alternativas¹⁹ para evaluar este fenómeno (UNCTAD & UN Women; Frohmann, 2018; World Bank Group & World Trade Organization, 2020).

En segundo lugar, también es necesario tomar en consideración, para la valoración del impacto del comercio exterior en las mujeres, los roles diferenciados de ambos géneros en la actividad económica. En el caso de las mujeres, Barnat, MacFeely,

¹⁹ Algunas de las metodologías para medir el impacto del comercio exterior en el género incluyen: matrices de contabilidad social, elasticidades de igualdad de género, modelos de equilibrio general con variables de género y auditorías de género entre otros (Frohmann, 2018 citando a Bussolo y de Hoyos, 2009; Van Staveren, 2007; Fontana 2004, Azar et al., 2007).

& Peltola (2019) les asignan los siguientes roles: empleo –como empleadas en empresas dedicadas al comercio internacional en exportación o importación-, emprendimiento – como propietarias o gerentes de empresas dedicadas al comercio internacional-, producción –como productoras de bienes o servicios comercializados internacionalmente- y consumo –como consumidores de bienes o servicios sujetos al comercio internacional-. Frohmann (2018) añade los roles vinculados al hogar y las tareas domésticas, así como a la economía del cuidado²⁰; invisibilizados en numerosas ocasiones al no generar valor económico.

De manera generalizada, se defiende que el comercio internacional, actuando como motor del desarrollo económico, ha sido clave en la mejora global en materia de igualdad de género conforme avanza el tiempo (Barnat, MacFeely, & Peltola, 2019). En particular, la política de liberalización comercial está ligada a un incremento de los flujos comerciales, mayor concentración de conocimientos educativos o habilidades del capital humano y un aumento de la igualdad de género (Schultz, 2007). Alternativamente, unos mayores desequilibrios en este área se relacionan con la pérdida de competitividad a nivel internacional de esa región y menores niveles de diversificación e innovación²¹ en aquellos bienes producidos y destinados a la exportación (International Trade Centre, 2019).

No obstante, el comercio internacional está cambiando y diferentes estudios confirman que sus impactos en las mujeres son ambiguos y diferenciados en función del sector económico, país y nivel socioeconómico y educativo (International Trade Centre, 2019; Frohmann, 2018; World Bank Group & World Trade Organization, 2020; Rodríguez, 2008; Rueda-Cantuche, Kutlina-Dimitrova, & Sousa, 2019; Otobe, 2015; Azar, Salvador, Pedetti, Bidegain Ponte, & Espino). En este sentido, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (en adelante UNCTAD), establece que el comercio

²⁰ La economía del cuidado se define como el espacio en el cual la fuerza de trabajo es reproducida y mantenida. Puede ser a través de dos modalidades: trabajo remunerado en el sector público o privado (cuidado médico, infantil, etc.) o no remunerado que es aquel realizado en los hogares (Azar, Salvador, Pedetti, Bidegain Ponte, & Espino).

²¹ Véase Fernandes Rodrigues Alves, Vasconcelos Ribeiro Galina, Macini, Cagica Carvalho, & Costa, (2017)

exterior puede afectar a la igualdad de género a través de: (1) un impacto de naturaleza positiva o negativa en términos de crecimiento y oportunidades de empleo; (2) la aparición de presiones competitivas, las cuales pueden reducir o fomentar la discriminación por razón de género; (3) una disminución o incremento de las barreras existentes para las mujeres en materia de acceso a los recursos y servicios; y (4) el establecimiento de normas comerciales multilaterales, las cuales pueden promover o restringir la aplicación por los gobiernos de políticas orientadas a lograr la igualdad de género (UNCTAD, 2004; Otobe, 2015). Para asegurar que el impulso del comercio exterior tenga un efecto positivo en las mujeres existen tres retos (World Bank Group & World Trade Organization, 2020):

Primero; aunque la correlación entre renta, comercio e igualdad de género sea elevada, los países ricos en recursos han demostrado que se pueden mantener altos niveles de discriminación por razón de género y beneficiarse de los efectos positivos del comercio exterior. Son por tanto los gobiernos los que deben promover e impulsar la igualdad y diversidad de género en la economía mediante su compromiso y buena voluntad.

Segundo; debido a la influencia que ejercen los roles de las mujeres y el sector en el que trabajen en la naturaleza del impacto, son necesarios importantes ajustes en las políticas que eviten las consecuencias negativas del comercio exterior en las mujeres, derivadas por ejemplo de un aumento de las presiones competitivas.

Tercero; las barreras, limitaciones y dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el sector deben ser abordadas, y sobre todo, generar y recopilar datos desagregados por sexo que permitan evaluar los efectos de las políticas y los obstáculos existentes para poder diseñar e implementar respuestas y soluciones transparentes, efectivas y enfocadas en los problemas reales.

Tomando en consideración las ideas presentadas y las limitaciones existentes, se van a desarrollar los siguientes aspectos: situación actual de la mujer en el comercio exterior, específicamente respecto al emprendimiento exportador y a nivel de la Unión Europea; barreras a las que se enfrentan; y políticas, acciones o medidas para abordar la desigualdad de género en el sector.

En lo concerniente a la situación de la mujer, los estudios, tanto a nivel europeo como en todo el mundo, confirman la existencia de una brecha de género en detrimento de las mujeres en el comercio exterior. Esto se debe en gran medida a la concentración del empleo femenino en sectores menos orientados a la exportación, principalmente en el sector servicios (World Bank Group & World Trade Organization, 2020). De igual manera, las mujeres empresarias son menos propensas a dedicarse a sectores de alta tecnología y a aprovechar la oportunidad de crear un negocio, hecho que indirectamente reduce su competitividad (Fernandes Rodrigues Alves, Vasconcelos Ribeiro Galina, Macini, Cagica Carvalho, & Costa, 2017). Las mujeres están subrepresentadas en el comercio extracomunitario ya que solo una de cada cinco empresas exportadoras de la UE está dirigida por una mujer²²; y la segregación laboral (horizontal y vertical) sigue siendo una realidad tal y como muestran los porcentajes: solo un 18% de las empresas del sector son dirigidas por mujeres, y menos de una de cada cuatro empresas consigue alcanzar un mínimo del 30% de mujeres en niveles directivos. Además, los cargos ejecutivos estratégicos siguen estando dominados por hombres (International Trade Centre, 2019).

Si nos centramos en las características de las empresas, las dirigidas por mujeres, en comparación con aquellas con un director masculino, tienden a ser de menor tamaño en términos de ingresos y número de empleados, lo que genera desigualdades. En concreto, los ingresos en un 56% de las empresas dirigidas por mujeres son menores de 10 millones de euros. También llama la atención que la mayoría de las empresas exportadoras no han diseñado o implementado ninguna medida orientada a eliminar las desigualdades encontradas; siendo únicamente las grandes empresas –se encuentran obligadas por imperativo legal- y las dirigidas por mujeres las que lo han hecho. Para finalizar, señalar como aspecto positivo la tendencia identificada en las empresas dirigidas por mujeres hacia el empleo femenino, ya sean mujeres directivas o trabajadoras de cualquier nivel. Esto genera un “círculo vicioso” por el cual, a medida que aumenten las mujeres empresarias y directoras, mejorará la participación femenina en el sector (International Trade Centre, 2019; Otobe, 2015; Rueda-Cantucho, Kutlina-Dimitrova, & Sousa, 2019). Si bien es cierto que se ha producido una mejora relativa de

²² Con el término “empresa dirigida por una mujer” se hace referencia a que una mujer es propietaria o se encuentra en un nivel directivo superior, teniendo por tanto el control efectivo de la misma.

las condiciones de las mujeres emprendedoras en los países en desarrollo, los países desarrollados han experimentado un retroceso notable en este ámbito (Fernandes Rodrigues Alves, Vasconcelos Ribeiro Galina, Macini, Cagica Carvalho, & Costa, 2017).

Con el propósito de evaluar las causas de los desequilibrios identificados en materia de emprendimiento exportador femenino se han revisado investigaciones recientes que, pese a ser escasas y estar limitadas por la escasez de datos, arrojan algo de luz sobre el objeto de estudio. Akter, Rahman, & Radicic (2019) exponen que la desigualdad tiene su origen en las características asociadas al rol de la mujer en la sociedad, es decir, sus vínculos relacionales y apego por el cuidado de los hijos, lo que a su vez genera un conflicto sobre cómo gestionar el tiempo y el esfuerzo. Por su parte, A. Reavly, Lituchy, & McClelland (2005) introducen la existencia de ciertas características personales relacionadas con el éxito al emprender –alta necesidad de logro, propensión a asumir riesgos, tolerancia a la ambigüedad, creatividad, intuición, flexibilidad y autonomía, autoconfianza, dominancia, proactividad, etc.-que, predominantemente, son rasgos que exhiben los hombres.

Respecto a las barreras presentes en el sector, a diferencia de los hombres, las mujeres tienen que hacer frente a una gran variedad de limitaciones y obstáculos que dificultan su carrera en el comercio internacional. World Bank Group & World Trade Organization (2020) señalan la existencia de dos tipos de barreras principales: aquellas directamente relacionadas con la operativa de las empresas dedicadas al comercio exterior y la discriminación derivada de dichas actividades; y barreras acuñadas con el término “*beyond-the-border*”, por razón de su género.

Entre las barreras directamente relacionadas con el comercio exterior se incluyen: mayores costes comerciales; las habituales barreras arancelarias y no arancelarias (que se ven acentuadas al concentrarse las mujeres en sectores con mayores costes y un menor potencial exportador); requisitos aduaneros y trámites burocráticos onerosos;

infraestructuras deficientes o incluso, puede llegar a peligrar su integridad física²³. La razón de estos costes más elevados es la protección que reciben los sectores con bajos salarios (agricultura principalmente) por parte de los gobiernos, para salvaguardarlos de la competencia extranjera. En lo relativo a las medidas no arancelarias, al implicar habitualmente un coste fijo, resultan más prohibitivas para las pymes, es decir, empresas dirigidas por mujeres en su mayoría (International Trade Centre, 2019).

Las limitaciones “*beyond-the border*” comprenden las desigualdades en el acceso a financiación, educación y a una infraestructura digital; un mayor riesgo de sustitución laboral; y la persistente discriminación por razón de género en el ámbito educativo que impide que las mujeres adquieran las habilidades necesarias en la era digital actual. La desventaja se genera al limitar el acceso a recursos clave para alcanzar el éxito en el sector. Estos obstáculos tienen su origen en los estereotipos de género asociados a la mujer y, en el caso concreto de la educación, suponen que las mujeres estén subrepresentadas en aquellas materias STEM, ligadas a profesiones mejor remuneradas en el mercado laboral. Lamentablemente, esta situación se agrava en países poco desarrollados en los cuales es habitual no escolarizar a las mujeres. Otro aspecto limitante es que se trata de un sector, al igual que la consultoría, que exige una gran dedicación de tiempo y disponibilidad (horarios de trabajo irregulares y viajes de negocios frecuentes) que entran en conflicto con la distribución desigual de las tareas del hogar y del cuidado de los hijos entre ambos géneros. Estas diferencias en el uso del tiempo se deben tanto a preferencias individuales de las mujeres como a normas sociales impuestas, aunque estas últimas podrían obviamente impulsar las primeras²⁴ (Fagan,

²³ Más de un tercio de las mujeres en todo el mundo han sufrido violencia física o sexual por parte de su pareja o de una persona ajena a su entorno social y familiar. (WHO (World Health Organization), 2013) En el comercio exterior, las mujeres son especialmente propensas al acoso en aduanas al estar sometidas a controles físicos de los agentes aduaneros y de otros funcionarios en posición de autoridad (World Bank Group & World Trade Organization, 2020).

²⁴ Las mujeres corren un mayor riesgo de ser discriminadas al ser percibidas como menos flexibles que los hombres. Esta teoría se confirmó con un estudio realizado en Noruega, en el cual se demostró que la brecha de género era mayor en empresas exportadoras frente a aquellas que no lo eran. Los resultados también mostraron que, tras la introducción de una nueva legislación que aumentaba el permiso de paternidad, se redujo la brecha de género (World Bank Group & World Trade Organization, 2020 citando a Bøler, Javorcik, and Ulltveit-Moe 2018).

2001). En conexión con las limitaciones en la conciliación, las mujeres suelen ser excluidas de las redes profesionales tradicionales que, en su mayoría, son dominadas por hombres. Las redes de las mujeres están compuestas mayoritariamente por otras mujeres, predominan los vínculos familiares y son inferiores en tamaño respecto a las de sus homólogos masculinos. Por último, resaltar la existencia de leyes y reglamentos que discriminan en contra de las mujeres, impidiendo o dificultando su incorporación al mercado de trabajo, crear una empresa, abrir una cuenta en el banco o la libertad de movimiento (World Bank Group & World Trade Organization, 2020; Otake, 2015).

Pese a todas las barreras mencionadas, se identifican tres tendencias globales que suponen una gran oportunidad para reducir los desequilibrios en cuanto a participación y presencia igualitaria de las mujeres en el sector (World Bank Group & World Trade Organization, 2020):

- “*Servicification*”: se describe como el incremento del peso del sector servicios en la economía global y el comercio. Como resultado, ha habido un aumento de la participación laboral femenina dado que, salvo excepciones, los servicios emplean a un mayor porcentaje de mujeres que la agricultura o el sector manufacturero. Además, coincide con el aumento del comercio transfronterizo de servicios y, consecuentemente, mayores oportunidades para las mujeres de beneficiarse del comercio exterior.
- Creciente fragmentación de la producción²⁵, derivada del nacimiento de las cadenas de valor globales al inicio de los años 90. Esto ha hecho que se eleve la demanda de habilidades profesionales socialmente vinculadas a las mujeres, como es el caso de las demandadas en el sector textil. También ha impulsado el acceso de microempresas y pymes – la gran mayoría son propiedad o están dirigidas por mujeres como ya se ha señalado- a mercados exteriores mediante su integración en las cadenas de valor de grandes multinacionales.

²⁵ Proceso mediante el cual aquellos productos que anteriormente se elaboraban íntegramente en un único establecimiento, en la actualidad se ensamblan con piezas y componentes fabricados en localizaciones repartidas por cualquier parte del mundo.

- Auge de las tecnologías digitales y la innovación. Las tecnologías pueden magnificar las ganancias de las mujeres derivadas del comercio exterior al facilitar el acceso a financiación y formación, y eliminar las barreras al comercio, así como las limitaciones de tiempo y movilidad.

En lo referente a las políticas, es fundamental un cambio en el ámbito sociocultural conjuntamente con un impulso a través de políticas comerciales, acuerdos y medidas con perspectiva de género. Para ello, se necesita la implicación conjunta y coordinada de gobiernos, organizaciones internacionales y empresas del sector privado a través de actuaciones enfocadas a cuatro líneas de acción: contratación privada internacional, contratación pública, tratados de libre comercio y plataformas e iniciativas colaborativas (Instituto de la Mujer y para la Igualdad , 2019).

En el ámbito de la contratación privada internacional se establece como objetivo integrar a las empresas dirigidas por mujeres en las cadenas de suministro de empresas multinacionales. Para lograrlo se han puesto en marcha dos programas de certificación; el Sello de Igualdad de Género en Latinoamérica, que consiste en una certificación voluntaria cuyo requisito es que más del 50% de la empresa sea propiedad de una o más mujeres; y en Europa la plataforma WEConnect, iniciativa de carácter público-privado que certifica a este tipo de empresas y, posteriormente, las conecta con empresas multinacionales (Frohmann, 2018).

Otra de las líneas de acción tiene como finalidad potenciar la participación de las empresas dirigidas por mujeres en licitaciones públicas de ámbito nacional e internacional. Hay varias iniciativas entre las que destacan las medidas de acción positiva impuestas en Toronto y EEUU (cuotas por las que el 5% de las compras públicas son reservadas a mujeres) y certificaciones, como la promovida por Chile del Sello Empresa Mujer para identificar a las empresas dirigidas por mujeres y que ha logrado desde 2013 un aumento del 25% de las contrataciones. Adicionalmente, habría que aumentar la formación y oferta de programas de asesoramiento y capacitación para suplir esta barrera (World Bank Group & World Trade Organization, 2020).

En cuarto lugar, favorecer la incorporación de disposiciones de género en los tratados de libre comercio y políticas comerciales. Se han producido los siguientes

avances por orden cronológico: incorporación de la perspectiva de género en la agenda del Foro de Cooperación Económica de Asia-Pacífico²⁶ (en adelante APEC), en 2016 el tratado comercial Chile-Uruguay fue uno de los primeros en introducir disposiciones de género, posteriormente en el año 2017 se realizó una Declaración Conjunta sobre género y Comercio²⁷, firmada por los 118 países miembros y observadores de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en el contexto de la XI Conferencia Ministerial en Buenos Aires. Dicha Declaración supuso el comienzo de la inclusión del género en la política comercial de la Comisión Europea. Además, varias agendas a nivel regional y nacional del Caribe y América Latina han incorporado capítulos referentes al emprendimiento exportador femenino (UNCTAD & UN Women; Bigio & Vogelstein, 2020; Frohmann, 2018).

La quinta y última línea de actuación se centra en el empleo de plataformas colaborativas que sirvan de punto de encuentro entre mujeres dedicadas al comercio internacional. Para ilustrar esto, el Centro de Comercio Internacional (CCI), a través de su Programa Mujer y Comercio lanzado en 2010 ha desarrollado dos plataformas. Por un lado, *Global Platform for Action on Sourcing from Women Vendors* para potenciar las ventas de empresas dirigidas por mujeres a entidades estatales, instituciones y empresas privadas. Por otro lado, *SheTrades* proporciona a sus usuarios el acceso a redes globales para aumentar su visibilidad, compartir información y conectarse entre ellos. Otra de las funcionalidades es facilitar a las empresas la búsqueda de proveedores que sean empresas dirigidas por mujeres (Frohmann, 2018).

ii. Mujer en el sector de la consultoría

Para facilitar la comprensión del fenómeno de estudio, reviste de especial importancia describir las dinámicas características de las empresas del sector de la consultoría. Hay tres pasos que son centrales como forma de generar capacidad

²⁶ El APEC es una de las instituciones de cooperación regional que mayores avances ha logrado en la transversalización de la igualdad de género. Las iniciativas tuvieron su inicio mediante la publicación de un acuerdo marco en la Cumbre de Auckland en 1999 denominado "*Framework for the Integration of Women in APEC*" y que incluía una Guía práctica para el análisis de género.

²⁷ Véase World Trade Organization, Joint Declaration on Trade and Women's Economic Empowerment, 2017

competitiva y que se centran en su activo principal, las personas: la contratación, el desarrollo/promoción profesional y el trabajo en los proyectos. Primero, se dirigen a los jóvenes graduados para reclutar un flujo continuo de nuevos consultores con ambición y ganas. Después, el trabajo en proyectos se ejecuta estructuradamente con el objetivo de cumplir la máxima “el cliente primero”. En tercer lugar, se implementa un estricto proceso de desarrollo y promoción profesional que ofrece un plan de carrera para aquellos consultores con un alto rendimiento y que se esfuerzan en lograr la excelencia y el crecimiento de la compañía (Tomenendal & Boyoglu, 2014 citando a Domsch & Hristozova, 2006; Richter et al., 2008; Tomenendal, 2010, pp. 70-78) .

La realidad actual muestra que los índices de éxito de las mujeres en el proceso de alcanzar los niveles directivos superiores son inferiores a los de sus homólogos masculinos (Tomenendal & Boyoglu, 2014 citando a Devanna, 1987); y el género también está generando desigualdades en materia de conciliación y compensación (Tomenendal & Boyoglu, 2014 citando a e.g., Blau & Kahn, 1994). Específicamente, en el sector de *Management Consulting* la proporción de mujeres que integran los consejos de administración se sitúa muy por debajo de la ya de por sí baja media de todos los sectores considerados en su conjunto. Este fenómeno ha recibido diferentes denominaciones. Source Global Research & UNIDA Diversity Consulting (2017) acuñan el término “pinched middle” para referirse a las mujeres en puestos de directivo y directivo senior, a finales de la veintena o principios de los 30 años, que se enfrentan a altas exigencias en el trabajo incompatibles con su vida personal y familiar. En este punto la gran mayoría de mujeres deciden que no es un objetivo alcanzable o no merece la pena, y abandonan la consultoría. Beltrán, Noguera, & Martínez (2017) aplican el concepto “leaky pipelines” –“fugas en la tubería”- común globalmente, y que hace referencia a la pérdida progresiva de mujeres a medida que avanzan en la carrera directiva al quedarse “atrapadas” en puestos de mando intermedio.

En el mismo orden de ideas, llama la atención el bajo porcentaje de socios/directores mujeres en grandes consultorías como McKinsey, Boston Consulting Group y Bain, que han expresado su interés y preocupación por la igualdad de género a través de la publicación de numerosos estudios; siendo el más relevante el publicado por McKinsey “Women Matter” en el que se incide en la mejora de los resultados

organizativos y financieros gracias a la incorporación de mujeres²⁸ (Tomenendal & Boyoglu, 2014). No obstante, la propuesta de iniciativas y medidas no es suficiente para lograr resultados. Su implementación efectiva continúa siendo un gran reto para las empresas y se identifican como principales barreras la falta de compromiso de la alta dirección o la ausencia de mecanismos adecuados de seguimiento y control (Beltrán, Noguera, & Martínez, 2017). Paralelamente, las políticas no están siendo diseñadas teniendo esto cuenta –prueba de ello es el gran apoyo que reciben los graduados en las etapas iniciales de la carrera pero que desaparece a medida que ascendemos en la pirámide-, se muestran como teóricas o genéricas en exceso y empiezan a generar cinismo entre los empleados que las perciben como meros eslóganes y publicidad para estas firmas (Source Global Research & UNIDA Diversity Consulting, 2017).

Cabe suponer que existen causas profundas para las desigualdades de género mencionadas, que no son sencillamente modificables al afectar a aspectos de la identidad organizativa²⁹. Estas han sido ampliamente discutidas resultando en la evaluación de los siguientes fenómenos como potenciales causantes: el efecto “techo de cristal”: los obstáculos invisibles a los que se enfrentan las mujeres para ascender a nivel jerárquico basados en estereotipos culturales; el síndrome de la “doble carga”: responsabilidad profesional y en el hogar simultánea de las mujeres, que suele desembocar en empleos a tiempo parcial; la ausencia de modelos femeninos de referencia; y la falta de ambiciones personales de las mujeres de perseguir puestos a nivel directivo³⁰. Esto último es especialmente cierto una vez que las mujeres alcanzan los puestos intermedios, en contraposición a los elevados niveles de ambición que registran al inicio de su carrera, muy similares a los de los hombres³¹.

²⁸ (Beltrán, Noguera, & Martínez, 2017)

²⁹ Se trata de un aspecto organizacional de naturaleza dinámica y contextual conformado por tres elementos clave: afirmaciones formales sobre lo que es (misión), creencias de identidad de los miembros sobre los rasgos centrales, distintivos y duraderos de la misma; y las aspiraciones de identidad o la imagen deseada sobre la identidad futura. (Tomenendal & Boyoglu, 2014)

³⁰ (Tomenendal & Boyoglu, 2014)

³¹ El 70% de las mujeres y el 80% de los hombres desean alcanzar puestos directivos. Además, un 85% de las mujeres españolas confía en que lo logrará. (Beltrán, Noguera, & Martínez, 2017)

Para su análisis, se van tomar como base los fundamentos de los procesos de construcción de identidad ya que proporcionan una explicación lógica para estos desequilibrios. De acuerdo con ello, existe una teoría que sostiene que los procesos de construcción de la identidad profesional de consultores de gestión se inscriben en un discurso dominante y normalizador que se asemeja a lo que Kerfoot y Knights (1993, 1998) han nombrado masculinidad competitiva. Este discurso construye lo que significa ser un consultor "ideal", y que es fundamentalmente similar en todos los contextos sociales y culturales. Al referirnos a las masculinidades competitivas, adquiere especial relevancia cómo las organizaciones privilegian ciertas nociones dominantes de la masculinidad (por ejemplo la "racionalidad fría" o la orientación al trabajo) y con ellas a ciertos colectivos, generalmente el género masculino. Este consultor "ideal" se construye a partir de atributos de personalidad, como la adicción al trabajo y la autoafirmación (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004 citando a Whitehead, 1998; Brewis, 1999; Collinson and Hearn, 1994).

En lo relativo a la adicción al trabajo, la orientación al trabajo y la disponibilidad incondicional son temas recurrentes en la definición de su identidad por los consultores de gestión. El consultor "ideal" se representa como un individuo que trabaja muchas horas y prácticamente no se toma tiempo libre porque, si lo hace, se considera una expresión de falta de motivación y deslealtad a la empresa. Los costes, tanto personales como familiares, que una persona que trabaja en consultoría tiene que pagar por su éxito es una parte esencial en la construcción de la imagen del consultor "ideal". El consultor se entiende como una persona dispuesta a hacer lo que sea necesario para obtener resultados, incluso a riesgo de poner en peligro temporalmente su salud y/o su vida familiar (Tomenendal & Boyoglu, 2014).

Otro tema recurrente que está estrechamente relacionado con la orientación laboral y la disponibilidad a tiempo completo, es la necesidad de ser ambicioso y exitoso. El consultor "ideal" compite no sólo con otros consultores sino, sobre todo, consigo mismo. Esto se hace evidente en la forma en que los consultores describen la importancia de la superación continua y la excelencia. La visibilidad también es crucial tanto a nivel de la organización como en la relación con los clientes. Por ello, el consultor "ideal" debe tener "poder de ego" (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004 citando a Robertson and Swan, 1998).

En definitiva, el consultor "ideal" en las consultorías de gestión se asemeja a lo que Acker (1990, 1992) denomina el trabajador "ideal": una persona que debe tener los medios (cualificaciones), la oportunidad (disponibilidad a tiempo completo ininterrumpida) y el motivo (orientación al trabajo) para un alto rendimiento laboral. Así pues, en el concepto de consultor se esconden supuestos sobre las separaciones entre las esferas pública y privada de la vida y sobre la organización de la producción y la reproducción en función del género. El consultor "ideal" se corresponde con la figura masculina.

No obstante, existen representaciones que parecen desafiar o contradecir la representación del consultor "ideal" descrita. Estas iniciativas favorables a la conciliación pueden incluir el reparto del trabajo, el trabajo flexible, la interrupción de la carrera profesional o la reducción de la jornada laboral. Sin embargo, puede haber riesgos y desventajas para los empleados que decidan acogerse a las disposiciones ofrecidas como, por ejemplo, verse marginados dentro de la organización (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004 citando a DTI, 2002). En lo que respecta a la consultoría de gestión, no cabe duda que las iniciativas para la conciliación de la vida laboral y personal no se encuentran alineadas con las concepciones de lo que se supone que hace un consultor: ser visible, es decir, tener disponibilidad absoluta, y producir resultados. Los hombres, en particular, pueden considerar que no es legítimo expresar una preferencia por un horario de trabajo reducido porque esto podría interpretarse como una falta de compromiso. Este compromiso de los hombres (visibilidad de tiempo/espacio) es facilitado por las mujeres en casa o mujeres que trabajan a tiempo parcial, como consecuencia de la configuración social de ambos géneros (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004).

Tras haber analizado la situación de la mujer en el sector de la consultoría y sus potenciales causas, se procede a describir las posibles soluciones, medidas o políticas que podrían tener un impacto positivo. Estas conclusiones han sido obtenidas de un estudio realizado por Source Global Research & UNIDA Diversity Consulting (2017) a directivos de diferentes niveles de empresas de consultoría. A continuación, se explica para cada una de las diez áreas de actuación su importancia, las acciones que tendrían que ponerse en marcha y finalmente las barreras que de manera global se constituyen como problemáticas para las mujeres. Cabe mencionar que estas actuaciones no

beneficiarían únicamente a las mujeres, sino que también serían positivas para los hombres.

La primera de las áreas busca generar una mayor predictibilidad en torno los viajes y la carga de trabajo. El impacto que tienen los altos niveles de incertidumbre en estos aspectos en la vida de los consultores es muy grande, pudiendo provocar estados de extrema fatiga. Las mujeres, sometidas a presión en varias áreas de su vida, terminan solicitando períodos sabáticos que les permitan recuperar el sentido de control sobre su vida, y para reflexionar sobre su continuidad en el sector. En este punto es donde muchas mujeres renuncian a una carrera en consultoría. Entre las acciones para mejorar esto se incluyen: acordar las pautas de trabajo con antelación, hacer que el consentimiento sea una parte del proceso al asignar proyectos, proporcionar ayuda para cuidado de los hijos en los períodos de viaje (creación de una red de guarderías), trabajar con el mismo equipo regularmente y dar apoyo adicional a aquellos consultores que estén valorando cogerse un período sabático.

La segunda de las áreas pretende mejorar el acceso y posibilidades de flexibilidad en el trabajo, y hacer partícipes de ello a los clientes. A grandes rasgos, esto debería incluir la posibilidad de trabajar desde casa en ocasiones e implementar jornadas laborales de tres o cuatro días; pero sobre todo, eliminar el sesgo negativo que acompaña a todas estas medidas. Algunas de las medidas son: emparejar a las mujeres que trabajan a tiempo parcial con equipos con mayor experiencia para suplir la menor disponibilidad, programar reuniones en horarios razonables y transmitir esta filosofía a los clientes.

Para lograr lo anterior, sería fundamental asegurar la continuidad de los equipos de trabajo. De esta manera, facilitaría la creación de confianza en lo relativo al trabajo flexible. Otro aspecto positivo sería eliminación progresiva de los prejuicios hacia la baja maternal.

En cuarto lugar, habría que potenciar el desarrollo de diferentes planes de carrera y responsabilidades que contribuyan al desarrollo profesional individual. Las empresas de consultoría tienen que ser más imaginativas sobre cómo pueden acomodar el trabajo flexible y a tiempo parcial en la trayectoria profesional de una persona. Se proponen las siguientes medidas: planes de carrera de expertos en alguna materia ya que permiten una mayor flexibilidad, priorizar los puestos en oficina tras la reincorporación de la baja

por maternidad y la consideración del plan de carrera, no solo a nivel profesional, sino como un plan de vida.

Íntimamente relacionado con el punto anterior, sería necesario definir criterios más claros, transparentes y personalizados de promoción, que no se enfoquen únicamente en objetivos de ventas. Existe la creencia de que la promoción no se basa en la meritocracia y que son los socios los que aplican sus propias preferencias. Una adaptación de los criterios en este sentido beneficiaría a todos los consultores sin importar su género.

Para que este cambio sea efectivo, habría que reforzarlo a través de dos actuaciones: apoyo y formación relativa a la maternidad y al sesgo inconsciente; y la generación de una red de mentores mujeres. Se ha verificado un *gap* en torno al apoyo a la maternidad en la mayoría de los consultorías, siendo el período de reincorporación tras la baja crucial, al reevaluar las mujeres su continuidad. Asimismo, se pueden enfrentar a actitudes dominantes y arraigadas de sus compañeros. Se proponen dos actuaciones: por un lado, cursos de formación dirigidos a contrarrestar el sesgo inconsciente y a dotar a las mujeres de las herramientas necesarias para resolver los comportamientos perjudiciales que puedan encontrarse; por otro lado, diseñar e implementar programas de apoyo previos y tras la reincorporación por la baja de maternidad.

Otra problemática es la necesidad de visibilizar los casos de éxito de mujeres. Con tan pocos ejemplos de caminos para alcanzar los altos niveles directivos, y los existentes a menudo visualizados como extremos o irreales, muchas mujeres llegan a la conclusión de que permanecer en la consultoría simplemente no vale la pena. Tener modelos de conducta con los que las mujeres puedan identificarse sería una medida eficaz para mejorar los índices de retención de mujeres en la empresa. Por lo tanto, se debe impulsar la creación de redes de mujeres – en las que se transmitan de manera clara y honesta las dificultades del proceso y con variedad de referencias y opciones para que se puedan adaptar a las diferentes problemáticas existentes-, fomentar la búsqueda de mentores, sponsors y coaches –entendiendo que son tres figuras diferentes con un rol diferenciado- y promover el mentoring inverso.

El siguiente aspecto a tener en consideración sería promover la contratación de profesionales con experiencia para puestos sénior. La introducción de cuotas en la promoción y/o contratación es una medida polémica. Algunos lo consideran la única manera de forzar un cambio, mientras que otros opinan que es discriminatorio y que

conlleva el riesgo de no encontrar al candidato idóneo. Así pues, aunque las cuotas son una opción, existen otras posibilidades como adoptar prácticas para mejorar los ratios de retención de mujeres o incentivar la diversidad en los procesos de contratación.

Por último, todo lo citado anteriormente tiene que ir respaldado por un cambio en las actitudes de los socios/directores y el empoderamiento de las mujeres para tomar sus propias decisiones sin miedo a represalias. Sin un cambio en las actitudes subyacentes de la empresa a todos los niveles, las iniciativas y el apoyo adicional seguirán siendo vistos con escepticismo por la mayoría de los consultores

Resumiendo lo planteado, existen cuatro barreras que impiden el ascenso de las mujeres en España: *obstáculos corporativos*: la diversidad de género forma parte de la agenda estratégica de los Consejeros Delegados pero no es una prioridad, conjuntamente con la ausencia de mentores y modelos mujeres y la falta de opciones laborales flexibles; *dinámicas culturales*: el papel profesional de las mujeres no está tan arraigado como en otros países y se mantiene la idea de que las familias se verán afectadas si la mujer tiene un trabajo a tiempo completo; *demandas domésticas*: en una cultura laboral de disponibilidad absoluta y donde las mujeres son las principales encargadas del hogar, el tener hijos y un empleo de alta dirección son incompatibles y excluyentes; y *actitudes personales*: los niveles de ambición de las mujeres españolas van disminuyendo a medida que avanzan en su carrera profesional (Beltrán, Noguera, & Martínez, 2017).

De esta forma se da por finalizado el segundo capítulo: Consultoría y comercio exterior, que ha abordado la problemática existente en materia de igualdad de género en los sectores de consultoría y comercio exterior. Se han identificado las causas originarias de estas desigualdades, barreras y obstáculos mayoritarios y potenciales soluciones. A continuación se introduce la segunda parte del trabajo en la que se desarrolla la metodología y resultados del trabajo de campo.

3. METODOLOGÍA

a. Entrevistas

Dada la naturaleza de la investigación, cuyo objetivo es el estudio y comprensión de un fenómeno social complejo –la situación de la mujer en el sector de la consultoría de comercio exterior- y desconocido -al ser pocos los autores que han tratado el tema-, se ha optado por la aplicación de una técnica de investigación cualitativa: entrevista en profundidad semiestructurada. Esto va a permitir capturar la información de forma flexible y no estructurada, al contrario que si estuviésemos aplicando una técnica de investigación cuantitativa. En este sentido, el número de entrevistas o casos estudiados carece de relevancia, lo relevante es el potencial individual de cada caso. El análisis cualitativo busca inferir el significado implícito en los discursos de los sujetos entrevistados, siendo necesario situarse en el punto de mira del entrevistado para entender sus ideas, impresiones y experiencia acerca del fenómeno (Sierra Caballero, 2019).

Siguiendo a Echeverría G. (2005), se ha desarrollado la metodología de análisis y estudio. El primer paso ha sido la *selección de la muestra*. Se ha elegido una muestra total de 6 personas de ambos géneros; 4 mujeres y 2 hombres. La inclusión en este estudio de hombres, aunque en una proporción minoritaria al no ser el objeto de estudio principal, tiene la finalidad de obtener una imagen más realista de la situación de la mujer en el sector de consultoría de comercio exterior. Se podría decir que la aproximación del hombre a este problema tiene un impacto directo en este tipo de discriminación y aporta un gran valor. Las entrevistas de consultoría generalista incluyen dos hombres de un total de 6 entrevistas³². Como criterio para homogeneizar la muestra se definió el componente internacional en la carrera profesional de los sujetos, bien sea a través de su estancia en países extranjeros, que trabajen en multinacionales con presencia en múltiples países o que se hayan dedicado durante un período de su vida al sector de comercio exterior. En cuanto a los criterios muestrales de estructuración de la muestra se establecieron los

³² La entrevista es un procedimiento de obtención de información cualitativa que en ningún caso busca ser representativo. Por lo tanto, que la proporción de hombres sea mayor o menor es meramente anecdótico.

siguientes: género, puesto/nivel jerárquico y el tipo de consultoría que desarrollan: generalista o de comercio exterior.

Tabla 1: Composición de la muestra seleccionada

IDENTIFICADOR	EMPRESA	PUESTO	ÁREA	GÉNERO
CG1	Firma Consultoría Servicios Integrales	Manager	Consultoría Generalista	Mujer
CG2	Firma Consultoría Servicios Integrales	Assistant	Consultoría Generalista	Mujer
CG3	Firma Consultoría Servicios Integrales	Assistant II	Consultoría Generalista	Mujer
CG4	Firma Consultoría Servicios Integrales	Supervisor senior	Consultoría Generalista	Hombre
CG5	Firma Consultoría Innovación y Estrategia	Director de estrategia y financiación	Consultoría Generalista	Hombre
CCE1	Firma Consultoría Comercio Exterior	CEO	Consultoría Comercio Exterior	Mujer

Fuente: Elaboración propia

Previo a la realización de las entrevistas se elaboró un guion³³, alineado con los objetivos específicos definidos al inicio. Este guion sirve para organizar los temas a tratar en la entrevista incluyendo tópicos y áreas de interés, pero no constituye en ningún caso un protocolo estructurado de preguntas ya que lo que se busca es la adaptación de las preguntas a las necesidades que vayan surgiendo durante el desarrollo de la entrevista para no limitar la libertad de expresión del entrevistado. El guion se ha estructurado en seis partes: generación de clima; ficha sociodemográfica e itinerario de carrera; información relativa al sector de la consultoría; percepciones, valoraciones y satisfacción con su trabajo; abstracción de su caso personal de obstáculos como mujer o visión como

³³ Se adjunta protocolo de entrevistas como anexo

hombre de la situación; y políticas y medidas para hacer frente a la discriminación por razón de género.

Es importante mencionar que, con el fin de asegurar la confidencialidad y aceptación expresa de los sujetos entrevistados del uso exclusivo de la información obtenida en las sesiones de entrevista para la investigación, se les proporcionó un compromiso que ha sido firmado por todos los participantes y archivado adecuadamente como prueba de hecho de su existencia y validez.

El segundo paso consiste en la *realización de las entrevistas y su transcripción*. Todas las entrevistas fueron grabadas con el objetivo de facilitar su transcripción a posteriori y el correcto análisis de la intención implícita en el discurso de los participantes. La duración media de las entrevistas fue de media hora, pudiendo extenderse en las entrevistas de consultoría de comercio exterior a una hora, por implicar una mayor necesidad de profundización. Para su seguimiento se elaboró un Excel que incluye información de los contactos entrevistados y variables identificativas (nombre, e-mail, puesto, empresa), así como información relativa a los avances en el proceso de entrevista (fecha de la entrevista, modalidad, realización y transcripción). La transcripción de las entrevistas se fue realizando progresivamente, a medida que se obtenían las grabaciones, recogiendo los testimonios a través de la técnica de transcripción natural, es decir, se elimina toda aquella información irrelevante.

El tercer paso es el *análisis cualitativo*. La metodología aplicada para el análisis toma en consideración todas las características mencionadas en alusión a la entrevista en profundidad. El procedimiento consiste en ir "*distinguiendo, separando y priorizando*" (Echeverría G., 2005, pág. 7) los elementos de los discursos individuales que permitan identificar tópicos comunes y categorías que los engloben. El análisis se orienta por tanto a reconocer las posiciones y opiniones de los sujetos entrevistados que estarán fundamentadas en su observación de la realidad respecto a la temática específica de la investigación. A continuación, se describen los pasos o fases implicadas en el proceso de análisis, sin perjuicio de tratarse de un proceso circular y de naturaleza recursiva. Para trabajar el texto se recurre a la generación de unidades básicas y de menor entidad como punto de partida. En este punto hay que diferenciar tres conceptos, ordenados de menor a mayor:

- Citas: fragmentos del texto transcrito textualmente que se corresponden con la opinión verbalizada del sujeto entrevistado, y seleccionadas por el investigador por ser relevantes en relación con el objeto de estudio. Su extensión no será superior a una o dos frases enteras, pudiendo incluso seleccionarse partes de frases.
- Tópicos: agrupación de citas que transmiten y recogen una idea o significado común.
- Categorías: a un nivel de abstracción y globalidad superior se encuentran las categorías. Se definen como grandes agrupaciones conceptuales que representan el objeto de la investigación.

Para la definición de las categorías se ha escogido un análisis por categorías emergentes frente a categorías a priori. Esta elección se encuentra fundamentada en la novedad del tema y en la escasez de estudios que sirvan de referencia. Asimismo, este enfoque permitirá la captura de la realidad de los entrevistados, evitando en mayor medida los sesgos previos. Esta variante de análisis trata de que las categorías “emerjan” del análisis de los discursos por lo que la orientación de trabajo es de lo concreto, particular y literal a lo abstracto, universal e integrador, es decir, cita – tópico – categoría.

Este proceso se inicia tras obtener las transcripciones de las entrevistas ya que, durante la lectura de cada una de ellas, se marcarán las citas que sean de interés para la investigación. De esta forma, obtendremos un nuevo texto parcial que incluya todas las citas que se hayan extraído. Este listado de citas se someterá a una nueva criba para eliminar aquellas que sean similares y que no aporten ningún aspecto diferenciador, manteniendo aquellas que mejor representen la idea a transmitir por los entrevistados. Para referenciar de qué entrevista se ha obtenido cada cita se han empleado los identificadores que aparecen en la tabla superior “Composición de la muestra seleccionada”.

Una vez obtenido el listado de citas, estas se agruparán para construir tópicos diferenciables, e identificados como conjuntos de citas con un tema común. Después de realizar este paso, se procede a una relectura de las citas para nombrar cada uno de los tópicos. En este caso, se ha optado por emplear títulos conceptuales. Esto se acompañará de ejemplos de citas textuales representativas.

Habrá que generar un nivel de abstracci3n mayor a los t3picos mediante la agrupaci3n de estos en categorías que a nen y conecten sentidos comunes. De manera id3ntica a los t3picos, se nombrarán las categorías. Por último, se integran las unidades identificadas en un discurso interpretativo y coherente que permita dar respuesta a las hip3tesis planteadas inicialmente.

b. Otros recursos

Para complementar la informaci3n generada en el proceso de entrevistas en profundidad y tomando como referencia las dos dimensiones de estudio: mujer en consultoría y mujer en comercio exterior, se ha decidido analizar y utilizar dos fuentes o recursos adicionales.

TABL3N MIRO

Con motivo del Día Internacional de la Mujer, la Asociaci3n Desarrollo Humano y Organizacional propuso la realizaci3n de una dinámica en materia de igualdad de género "Tenemos que hablar: género y Desarrollo Organizacional" consistente en una actividad de construcci3n colaborativa a través de MIRO plataforma online. MIRO es una pizarra digital en la que, mediante la publicaci3n de post-its digitales por los participantes, se fueron respondiendo a las preguntas planteadas por la Asociaci3n. La pizarra digital se mantuvo abierta desde el 10 hasta el 14 de marzo. Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

- Compartir situaciones de aplicaci3n de la perspectiva de género en una acci3n de Desarrollo Organizacional
- Reflexionar sobre la existencia de un estilo de consultoría diferenciado entre hombres y mujeres
- En el caso de mujeres consultoras, reflexionar sobre problemas para el desarrollo profesional sufriendo sesgo de género
- Describir situaciones en las que se sufre discriminaci3n de género en el Desarrollo Organizacional
- Formular propuestas que impulsen el avance en materia de igualdad de género en la consultoría de Desarrollo Organizacional

La Asociaci3n Desarrollo Humano y Organizacional es una asociaci3n sin ánimo de lucro dedicada al fomento de la consultoría de desarrollo organizacional. Este tipo de

consultoría se origina en el siglo XX, sobre los años 60 y 70 en el contexto de la Universidad Norteamericana y está caracterizada por un enfoque no tecnocrático en la intervención organizativa y con una marcada influencia de la psicología organizativa. En España su introductor fue, sobre todo, Anzizu. El grupo de Desarrollo Organizacional de Valladolid se crea sobre el año 1992 de la mano de Itamar Rogovtski, José Herrador y Florentina Moreno, que vincularon experiencias de FASA Renault con la creación de un Master en Consultoría. El citado Master en Consultoría acabó estando encaminado, fundamentalmente, hacia el tercer sector. Entre su alumnado hay un porcentaje equilibrado de mujeres y hombres. La mayor parte de los miembros de la asociación son ex alumnos/as, de los cuales una gran parte concilia su trabajo como gerentes y la práctica de la consultoría (a través de la red de consultoría de Plena Inclusión y de la Plataforma Nacional de organizaciones del Sector Social) y otro porcentaje (algo menor) se dedica íntegramente a la consultoría.

La metodología empleada para su análisis sigue el mismo procedimiento que con las entrevistas en profundidad exceptuando el hecho de que partimos de citas, ya que son respuestas cortas de los participantes en las que expresan por escrito su opinión respecto a dichas preguntas. Como ya se ha señalado anteriormente, esas citas se agruparán en tópicos y estas a su vez en categorías, si fuese posible coincidentes con las identificadas en las entrevistas.

ICEX: MUJER E INTERNACIONALIZACIÓN

El 11 de marzo de 2021 el Instituto Español de Comercio Exterior, en adelante ICEX, lanzó la plataforma “Mujer e Internacionalización” que tiene por objeto visibilizar casos de éxito de mujeres en la internacionalización, así como ofrecer apoyo y recursos a todas aquellas mujeres que quieran introducirse en el comercio exterior o impulsar su carrera profesional en este ámbito. En otras palabras, proporcionará formación y asesoramiento y actuará como punto de encuentro para la transmisión de experiencias entre mujeres profesionales del comercio exterior. La plataforma se enmarca dentro del compromiso de la institución de “*promover una mayor incorporación de las mujeres en la actividad internacional*”³⁴. Esta plataforma cuenta con multitud de recursos –cursos y

³⁴ Reto de la Secretaría de Estado de Comercio de ICEX España Exportación e Inversiones. Obtenido de la página web: <https://bit.ly/3vCnez1>

webinars, estudios e informes e información diversa del ámbito internacional- pero lo que aporta valor a la investigación son las entrevistas realizadas a mujeres directivas que trabajan en el sector de comercio exterior. Estas mujeres cuentan su experiencia, barreras identificadas en el proceso de internacionalización por ser mujeres y proponen acciones y medidas para promover la igualdad de género. En la plataforma hasta el momento se han publicado siete entrevistas. A continuación se incluye una tabla de idéntico formato a las entrevistas realizadas por el autor del trabajo que permite diferenciar el perfil e identificador asociado a cada una.

Tabla 2: Composición muestra de las entrevistas publicadas en el portal del ICEX: Mujer e Internacionalización

IDENTIFICADOR	EMPRESA	PUESTO	ÁREA	GÉNERO
ICEX1	Firma de servicios tecnológicos (Perú)	Area Business Manager	Comercio Exterior	Mujer
ICEX2	Empresa de té e infusiones	CEO	Comercio Exterior	Mujer
ICEX3	Pyme multinacional creación kits lana	CEO	Comercio Exterior	Mujer
ICEX4	Compañía fabricación envoltentes poliéster	Consejera Delegada	Comercio Exterior	Mujer
ICEX5	Firma tecnológica (IoT)	CEO	Comercio Exterior	Mujer
ICEX6	Firma de moda infantil	Dirección	Comercio Exterior	Mujer
ICEX7	Grupo empresarial suministro accesorios industria	CFO	Comercio Exterior	Mujer

Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones

La metodología de análisis consistirá en la revisión de los videos publicados y la recopilación de todas aquellas citas que aporten algún aspecto diferencial con respecto a las opiniones obtenidas en nuestras entrevistas o que refuercen alguna de las ideas

planteadas. En este sentido cobran especial relevancia todas aquellas propuestas que hagan orientadas a mejorar la situación de las mujeres en este ámbito y que se tendrán en cuenta a la hora de desarrollar las conclusiones de la investigación.

4. RESULTADOS

Es importante comenzar este apartado reseñando que todas las afirmaciones que se van a detallar a continuación proceden del proceso de recopilación de las respuestas registradas durante el desarrollo de las entrevistas personales sin que estas hayan sufrido modificación alguna, aportando un alto grado de veracidad y correspondencia con las impresiones, conocimientos y vivencias verbalizados por las personas entrevistadas. Por lo tanto, en este apartado no se introduce ningún sesgo o valoración positiva o negativa del autor del presente trabajo.

Se infieren dos posiciones respecto a la materia objeto de estudio –igualdad de género en la consultoría de comercio exterior- de los argumentos de los sujetos entrevistados y que serán fácilmente identificables en las citas que acompañan a la descripción de los resultados. La primera posición “feminista” designa a todos aquellos entrevistados que reconocen la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en el sector, y por la cual ellas pueden sufrir discriminación por razón de género. Estos sujetos están a favor de introducir (y lo consideran necesario) cualquier tipo de medida que favorezca a las mujeres, incluidas las medidas de acción positiva o inversa que generan controversia y rechazo en ciertas personas. Existe una variante de esta primera posición “feminista con reparos” cuyo aspecto diferencial reside en su valoración negativa de ciertas medidas al suponer un trato diferencial y positivo hacia las mujeres, ya que consideran que trasmite que las mujeres son débiles, inferiores y que necesitan ayuda para poder superar ciertos obstáculos. Pese a esto, no se oponen radicalmente a ellas y son conscientes de la discriminación por razón de género que sufren las mujeres. La segunda posición “negacionista” engloba a los entrevistados que defienden la inexistencia de desigualdad por razón de género y de situaciones de discriminación por el hecho de ser mujer. Por lo tanto, para ellos, las medidas que otorgan ciertas preferencias o facilidades a las mujeres, o que no consideran su aplicación a los hombres (por ejemplo mentoring de mujeres), perjudican a los hombres al considerar una situación “igualitaria” inicial. No obstante, reconocen y enfatizan las diferencias en cuanto a responsabilidades

y expectativas puestas en las mujeres, lo que recibe la denominación de estereotipos sociales de género, y su rol diferenciado respecto al hombre.

Los resultados se han clasificado en base a las categorías identificadas en el análisis cualitativo para una mejor división y comprensión de los mismos. Las categorías son las siguientes: proyecto futuro; valoración personal de la igualdad de género; tratamiento de la igualdad de género en la empresa; discriminación previa al inicio de la relación laboral; discriminación retributiva; discriminación en la promoción profesional; conciliación de la vida personal, familiar y profesional; acoso sexual y por razón de sexo; discriminación por razón de género en otros países, políticas y medidas; y valoración de dos medidas para favorecer la situación de la mujer en el sector.

Proyecto futuro

Como punto de partida y consciente de su importancia, se ha identificado el itinerario de carrera seguido por los entrevistados antes de entrar en el sector de la consultoría. La formación universitaria cursada por aquellos empleados en el sector de la consultoría generalista ha sido de la rama económica: grado en Administración y Dirección de empresas o doble grado con Derecho. Por el contrario, en el caso de los entrevistados de comercio exterior priman las carreras enfocadas a los negocios internacionales y, como aspecto clave, los idiomas. *“Estudio comercio internacional y lenguas aplicadas en la Facultad de Comercio. Tenía muy claro que quería hacer internacional”* (CCE1) Cabe destacar el hecho de que las carreras de consultoría empiezan en una etapa temprana de su trayectoria profesional, tras graduarse, lo que se corresponde con el modelo de contratación (vertical) aplicado en las grandes firmas de consultoría.

Un argumento que se repite es que de manera generalizada los entrevistados, y en concreto las mujeres, no se plantean que la consultoría sea su futuro y tienen otras ideas para enfocar su carrera. *“Me gustaría hacer consultoría estratégica, vincularlo al deporte”* (CG5) De igual manera, la continuidad en el sector es fuente de dudas para todos los entrevistados, motivado por las condiciones laborales que lo caracterizan: disponibilidad ilimitada y excelencia en el trabajo. *“Una consultora que es un estilo de trabajo quizá en cuanto a tiempo exigente (...) he tenido la suerte de viajar mucho pero esto va de la mano de una incertidumbre muy grande (...) Sí es verdad que me planteo cada vez más hasta cuándo”* (CG1)

La mujer en el sector exterior: condicionantes del empleo femenino en el sector de la consultoría

Muñiz Sirgo, Irene

Valoración personal de la igualdad de género

En esta categoría se ha evaluado el conocimiento y percepción de los entrevistados sobre la igualdad de género en el entorno laboral. Para la definición del término, inciden en la igualdad de oportunidades como punto coincidente aunque existe desacuerdo sobre en qué consiste esa igualdad de oportunidades. *“Yo creo que tiene que existir igualdad de oportunidades más que igualdad de género, es decir, que no porque yo sea hombre o mujer tenga ni perjuicios ni preferencias, sino que las oportunidades tienen que estar abiertas a cualquiera”* (CCE1) El origen de la discordancia es la aplicación de las denominadas medidas de acción positiva, pero no limitado únicamente a ello, ya que varios entrevistados aluden a que el simple hecho de introducir medidas enfocadas a la igualdad supondría un perjuicio hacia los hombres *“Yo soy de los que pienso que no considero un Plan de igualdad implementarlo porque posicionaría de manera diferente a la mujer en este puesto de trabajo y no creo que sea como tal”* (CG5) o haría parecer vulnerable a la mujer. *“Yo creo que deberían beneficiar a todo el mundo. No me gustan estos sitios donde ay, por ser mujer, vamos a ponerle ahí delante para que se nos vea”* (ICEX4) En cuanto al carácter imperativo de la imposición de estas medidas, pese a cierta reticencia de algunos entrevistados, se concluye que es necesario su obligatoriedad por ley para el adecuado cumplimiento. *“Yo creo que debe haber políticas y debe estar impulsado desde el gobierno por ley, y que todas las empresas deberían tenerlas. Es como un primer paso para que luego se haga de manera orgánica y vean realmente los beneficios que realmente tiene”* (ICEX3)

Otro aspecto de interés es la identificación del origen y causas en las que se fundamenta la desigualdad de género. Hay dos ideas no excluyentes que han sido expresadas por las entrevistadas: la influencia del componente sociológico, entendido como las responsabilidades y expectativas atribuidas a las mujeres, especialmente en el área del hogar y el cuidado de los hijos; unido a las preferencias individuales que tienden a corroborar este apego familiar. *“Socialmente es la mujer la que se hace más cargo, yo creo que efectivamente el 80% de las veces va a ser eso. Tu marido o pareja trabaja también mucho y tú sientes esa carga, esa responsabilidad social (...) También está la otra cara de la moneda, hay un porcentaje que lo decides tú realmente”* (CG3) Además, manifiestan un sentimiento de inferioridad que las frena en muchas ocasiones. *“(…) Personalmente yo tiendo a veces a dudar de mí misma y creo que en el ámbito*

internacional hay que creer en nosotras, en nuestra capacidad y en el valor que estamos aportando porque es real (ICEX1)

Íntimamente relacionado con los estereotipos sociales asociados a la mujer se encuentra la cuestión sobre la existencia de estilos de consultoría diferenciados en función del género. En este aspecto se registran dos opiniones opuestas. Por un lado, la no existencia de diferencias en función del género, sino diferencias referidas a otros aspectos entre los que citan nivel sociocultural, edad y personalidad. *“No. Creo que puede depender de la educación y la edad, pero no del género”* (CG4) Por otro lado, identificación de ciertos estilos de dirección y rasgos de personalidad asociados con las mujeres – organizadas, eficientes, empáticas, cuidadoras, colaboradoras-. *“Las mujeres habitualmente tenemos un estilo de liderazgo que aboga más por la colaboración, la escucha, la empatía. (...) Un aspecto de las mujeres que es muy importante y muy destacable es que somos cuidadoras”* (ICEX2) Carecemos de datos suficientes para determinar si existe una relación causal pero el primer argumento ha sido mayoritariamente planteado por hombres (a excepción de una mujer) y el segundo por mujeres. Esta pregunta también fue debatida a través del tablero MIRO con resultados similares. Aquellos participantes que corroboraron esa diferencia mencionaron características ligadas al estilo de consultoría femenino: *“tendencia a la escucha y la observación”, “enfoque en la ayuda y cuidado”, “más inteligencia panorámica y competencias emocionales”* que encajan a la perfección con el rol de la mujer definido por la sociedad y en armonía con las señaladas en las entrevistas. Por el contrario, como rasgos de estilo masculinos citaron *“visión intelectual de la realidad”, “más ejecutores”, “autoridad de conocimiento”*. Por último, se plantea que, a pesar de tener una *“carga de género”* en la que se impone lo que se espera de nosotros, con el tiempo; la experiencia, formación y el proceso de maduración a nivel cultural que está experimentando la sociedad harían que desapareciese el sesgo de género.

Para finalizar con esta categoría, el hecho de ser mujer aparentemente no ha condicionado ni positiva ni negativamente su carrera. En el caso específico del sector de comercio exterior, la única problemática señalada son las diferencias culturales existentes en este ámbito debido a que, en ciertos países, la mujer se encuentra en una situación claramente desigual en comparación con el hombre. *“No, yo la verdad es que más*

obstáculos no. Sí que es verdad que puede haber algún país en concreto que puede ser una limitación” (ICEX6)

Tratamiento de la igualdad de género en la empresa

El tratamiento dado a la igualdad de género por parte de las empresas es difícil de analizar ya que las respuestas varían bastante. En aquellas firmas de consultoría de gran tamaño, las acciones en apoyo a la igualdad de género son percibidas como una herramienta de marketing, dado que a nivel interno no reciben ningún tipo de promoción ni comunicación. *“No veo una política determinada en términos de igualdad de género. Sí que considero que en las grandes consultoras es un lavado de cara” (CG4)* En el caso del sector de comercio exterior, afirman que existe un número similar de hombres y mujeres, incluso un porcentaje notablemente superior de mujeres, y la mayoría de las empresas no han implementado políticas específicas, por ejemplo, un plan de igualdad, por no considerarlo necesario. *“Estamos al 50% hombres y mujeres, tanto en plantilla industrial como en técnicos y administración. (...) No tenemos plan de igualdad porque no es obligatorio, pero es que en ese aspecto nunca hemos tenido ningún problema” (ICEX4)* Respecto a las medidas de conciliación laboral, se aboga por la flexibilidad (tanto de horario como el teletrabajo) pero no se aplican medidas adicionales a mayores de lo exigido en la normativa. Como excepción, citar las facilidades proporcionadas por la empresa cliente –servicio guardería- en el sector de la consultoría. *“Se aplica realmente la regulación nacional: das a luz y tienes x meses/semanas para estar de baja por maternidad, pero yo creo que adicional a eso no. (...) Hay servicios guardería en el banco Santander” (CG3)*

En lo referente a la formación, ninguno de los entrevistados ha recibido formación en igualdad de género, pero destacan su importancia y necesidad, especialmente a nivel directivo. *“Es importante para los que están a más alto nivel. Si lo das ellos, los que tienen más influencia, es lo que va a hacer que cambie la cultura” (CG2)*

Lo expuesto anteriormente tiene su reflejo directo en la presencia de mujeres y hombres en el sector. Existe consenso en que hay una proporción inferior de mujeres que de hombres y una de las razones aportadas es la subrepresentación femenina en las áreas STEM, actualmente las más demandadas a nivel laboral. *“En las etapas iniciales esto no es cierto. Existe una mayoría de hombres debido a que el perfil más demandado son las ingenierías y en su mayoría son hombres los que realizan estas carreras” (CG4)*

La mujer en el sector exterior: condicionantes del empleo femenino en el sector de la consultoría

A pesar de esto, se señala la presencia de mujeres en agencias de desarrollo y especialmente en puestos públicos. *“Las agencias de desarrollo, hay muchas mujeres dirigiendo las agencias de desarrollo regionales. (...) Hay muchas mujeres sobre todo en la Administración pública, en puestos más bien públicos”* (CCE1) Cabe destacar que la gran mayoría de las entrevistadas no ha sufrido o no conoce ningún caso de discriminación por razón de género en la empresa. No obstante, son comunes los comentarios de carácter sexual hacia las mujeres consultoras y en el comercio exterior una entrevistada sufrió una situación de acoso por su vestimenta. *“He oído comentarios nada apropiados sobre mujeres en el banco. (...) A mí me sientan mal porque al final da la sensación que lo único que se ve de nosotras es el vestido o las botas”* (CG3) Sin embargo, los testimonios del tablón de MIRO señalan ciertas prácticas discriminatorias en la consultoría de DO: la contratación de mujeres consultoras es complicada, la existencia de un número muy reducido de consultoras “gurú” y la sexualización de las consultoras al utilizarlas como reclamo en eventos promocionales. La explicación que se aporta es el hecho de que se trata de un sector tradicionalmente masculino y resistente al cambio en este aspecto.

Discriminación previa al inicio de la relación laboral

Al analizar la incidencia relativa de los diferentes tipos de discriminación identificados a nivel normativo en la LOI – previa al inicio de la relación laboral, retributiva, acoso sexual y por razón de género, en la promoción y formación profesional y conciliación- se ha concedido una menor relevancia a la discriminación previa al inicio de la relación laboral, es decir, las ofertas de empleo y procesos de selección discriminatorios. Todas las entrevistadas están de acuerdo en la inexistencia de ofertas de empleo discriminatorias, o al menos no recuerdan haberlas visto. *“No, expresamente no. Al contrario casi, alguna vez me ha llegado: aplica aquí si te interesa porque creo que necesitan mujeres para cumplir un ratio. No he visto en el otro sentido, aunque a la hora de hacer la selección no lo sé”* (CG1)

“En (su empresa de consultoría) no, pero me lo han preguntado una vez: si pensaba tener hijos, como veía la conciliación del trabajo con los hijos... y es más lo preguntó una mujer” señala CG3 lo que pone de relieve el hecho de que se mantienen las preguntas personales pero no en el sector de consultoría que es lo que se está analizando.

Conciliación de la vida personal, familiar y profesional

En el lado opuesto, el tipo de discriminación que más se ha repetido y parece constituirse como principal barrera y generador de desigualdades entre géneros es la conciliación laboral, personal y familiar de las mujeres en el mundo de la consultoría. Se plantean múltiples argumentos explicativos de esta circunstancia. En primer lugar, las mujeres que quieren conciliar deben tener claras sus prioridades y a qué están dispuestas a renunciar, es decir, se presenta implícitamente la necesidad de renunciar a algún aspecto de su vida. *“Tengo el ejemplo de mi madre que ha llegado a donde ha querido y ha sido la mejor madre que se podría tener (...) Prioridades claras de a qué estás dispuesto a renunciar y a qué no y que tienes que cuadrar tu horario sí o sí”* (CG2)

En segundo lugar, se introduce el concepto de corresponsabilidad como requisito indispensable para facilitar la conciliación y que permite apoyarse en el hombre para compatibilizar los ámbitos personal y profesional. En este punto hay visiones contrapuestas respecto a si esta corresponsabilidad está extendida o no, prevaleciendo lo segundo. *“Yo tengo un hijo (...) y tengo la custodia compartida y el padre es ideal. Se ocupa de tanto o más que yo, entonces parto de una base súper privilegiada. (..) Creo que no es el caso de muchísima gente y al final las tareas no están del todo todavía compartidas”* (ICEX3)

Una experiencia habitual para las personas dedicadas al comercio exterior y que entra en conflicto con la conciliación es la expatriación. De acuerdo con los testimonios recogidos, es una práctica que cada vez con mayor frecuencia se está relegando en personas jóvenes que suelen carecer de obligaciones o cargas familiares. *“Consejeros comerciales en el exterior (...), cuanto más lejos de España es, más jóvenes son, y es la conciliación. (...) El problema de expatriación no es tanto la expatriación como la conciliación familiar, la conciliación con las parejas”* (CCE1) De la misma forma, en las consultorías, los proyectos que implican un cambio de residencia se asignan en las primeras etapas de la carrera y, a medida que se asciende, se reducen en número y se avisa con mayor antelación. *“No se suele viajar tanto cuando se tiene hijos. Los saltos de proyecto y sitios son al principio”* (CG2)

Discriminación retributiva

Los datos apuntan a que no existe discriminación retributiva entre “trabajos de igual valor” pero el hecho de aplicar los mismos criterios a hombres y mujeres puede, indirectamente, generar desigualdad al no alcanzar las mujeres, por regla general, los niveles directivos. *“En el sector, en consultoría, está equilibrado por cómo se gestiona la promoción y los objetivos. Los criterios se aplican por igual a todo el mundo (...) pero al ser iguales pueden derivar en discriminación. De media las mujeres cobran menos al no llegar a niveles directivos”* (CG1) Al mismo tiempo, se introduce de nuevo la idea de la tendencia de las mujeres a infravalorarse, que puede tener como consecuencia un salario inferior. *“Creo que aquí tenemos más problema nosotras como mujeres que nos minusvaloramos (...) No me estaban pagando menos por ser mujer, no, yo no estaba solicitando más por ser mujer”* (CCE1)

Discriminación en la promoción profesional

En esta categoría se valora la percepción de los entrevistados sobre el impacto del género a nivel de promoción profesional y las potenciales medidas.

La creencia generalizada es que el género sí tiene un impacto negativo en la promoción y se apoyan principalmente en dos causas. Por un lado, tanto el sistema de promoción como la propia empresa están contruidos sobre la base y los valores masculinos que defienden una disponibilidad y dedicación absoluta, criterios de promoción únicamente monetarios y como rasgo característico del consultor tipo: la ambición. *“Las organizaciones fueron creadas por hombres, las estructuras fueron generadas por hombres y la escala está hecha para hombres. A lo mejor si una mujer hubiera hecho esa escala, hubiera hecho que según avanzas hubiese más teletrabajo”* (CCE1) Esto impide por ejemplo que una mujer que se vea obligada a aceptar una reducción de jornada por la maternidad pueda alcanzar el mismo objetivo anual que un compañero sin hijos. Consecuencia de esto es el escaso número de mujeres que hayan alcanzado el puesto de directoras o socias y que tengan hijos. A esto hay que añadir que, socialmente, el papel del cuidado de los hijos está asignado a las mujeres y, normalmente, un hombre que tenga un hijo no va a estar la misma situación que una mujer con un hijo. *“Mujeres que son directoras o socias y con hijos (...) son pocas y yo creo que sí que limita más. Sí que se les trata de ayudar (...) pero al final tú tienes que cumplir los objetivos para subir a directora y subir a socia, y esos objetivos son mucho*

La mujer en el sector exterior: condicionantes del empleo femenino en el sector de la consultoría

Muñiz Sirgo, Irene

más difíciles de cumplir, eso es algo objetivo. Y también tendrás más limitación por ejemplo de viajar” (CG1)

Como contrapunto, se presenta el argumento de un trabajo ineficiente y no un impedimento real por las razones expuestas, para fundamentar que el hecho de ser mujer no afecta a la promoción profesional. *“No creo que sea una dedicación de más tiempo sino tiempo de más calidad. (...) A veces las cargas no te lo permiten, pero no creo que sea una condición necesaria dedicarle tiempo y renunciar a tu vida personal para lograr una promoción” (CG5)*

En cuanto a las medidas para abordar esta problemática, se citan iniciativas que tienen como objetivo facilitar la conciliación, como pueden ser flexibilidad laboral, cuidado de niños o apoyo en la reincorporación tras la baja laboral. Asimismo, se menciona el potencial impacto positivo que puede tener la correcta definición de un plan de carrera para controlar que no se produzca ningún tipo de discriminación en el proceso. *“El plan de carrera como protocolo, de manera indirecta, lo veo como una medida de igualdad porque al final tener ese plan y cada tanto años si consigues esto subes sí que ayuda a que haya más igualdad en la empresa” (CG2)*

Acoso sexual y por razón de sexo

La idea de que no existe un código de vestimenta diferenciada entre hombres y mujeres en el sector es generalizada entre los entrevistados. *“No hay uniforme como tal. En abogacía el código de vestimenta es más estricto” (CG4)*

Discriminación por razón de género en otros países

Es una realidad que en ciertos países se perpetúan las desigualdades de género en perjuicio de las mujeres. Son los denominados países árabes –Arabia Saudí-, Marruecos, Argelia y América Latina entre otros. Las entrevistadas hacen mención explícita a dificultades como la necesidad de ir acompañada por un hombre, pérdida de autoridad, relegación a un segundo plano, etc. A pesar esto, defienden la idea de que no tiene por qué resultar un obstáculo. *“(…) Países como Marruecos, Argelia o Arabia (...) A las mujeres no se les suele confiar puestos de responsabilidad (...) Si presentas el proyecto de tu empresa la mayoría de estos países también son serios” (ICEX1)* Antagónicamente, hay países donde están impulsando medidas y políticas en favor de las mujeres y para eliminar cualquier tipo de discriminación por razón de género. Este es

el caso de Estados Unidos, país en el cual las entrevistadas señalan iniciativas como formaciones en lenguaje respetuoso, cuotas y, en definitiva, una mayor preocupación por esta problemática. *“En EEUU, el hecho de ser una empresa que la propiedad es 100% de mujeres y que además está dirigida por mujeres. (...) Ese canon de entrada que tenemos que pagar, si tú eres capaz de comunicar esto que te comentaba, son más bajos, nos resulta más fácil entrar”* (ICEX2)

Políticas y medidas

De las dos medidas para hacer frente a la desigualdad de género en el sector sugeridas a los entrevistados, mentoring de mujeres y la implementación de un plan de reincorporación tras el embarazo, ambas tuvieron buena acogida y ninguna estaba definida como tal en sus empresas.

El mentoring de mujeres lo consideran una medida útil para conocer las estrategias que siguieron otras mujeres para superar las barreras de la conciliación y la promoción profesional. Se ha verificado incluso por una de las entrevistadas su impacto positivo y utilidad. *“Nosotros tenemos sistemas de tutores pero es verdad que para la parte de conciliación sobre todo ayudaría mucho tener el ejemplo de mujeres que ayuden a guiarte. Si lo viese en mi empresa me apuntaría 100%”* (CG2) De igual manera que en las anteriores cuestiones, se argumenta el potencial de la iniciativa, pero siempre que se aplique sin que tener en cuenta el género. *“Me parece una idea brutal pero mujeres a mujeres, hombres a hombres. Me parece fantástico, pero sin ver género”* (CG5). Como la firma de consultoría referente en la aplicación de esta medida las entrevistadas han nombrado a Mckinsey. *“McKinsey tiene grupos de mujeres consultoras eso ayuda un montón y es algo bastante importante”* (CG3)

Hay evidencias que permiten afirmar que actualmente no existe ningún plan o medida de apoyo para las mujeres que se reincorporan en la empresa tras la baja maternal. Los entrevistados defienden que su implantación sería muy beneficiosa para ambas partes (empresa y trabajador) y eliminaría la incertidumbre asociada a ese proceso, que muchas mujeres afrontan de manera individual y sin ayuda. Además, favorecería también a los hombres dado que el permiso por maternidad/paternidad se ha igualado en ambos progenitores. *“Sin duda. Pero le ayudaría no solo a la persona sino también a la empresa, planificar con tiempo hacia dónde se va a incorporar”* (CG5)

Tras la valoración de estas dos iniciativas se le propuso a los entrevistados que comunicasen cuáles serían las políticas o medidas que, a título personal, consideraban que ayudarían a resolver las problemáticas específicas del sector. Las propuestas se pueden clasificar de la siguiente manera: medidas orientadas a la visibilización de las mujeres, medidas de apoyo en materia de conciliación y medidas para abordar las causas en las que se fundamenta la desigualdad.

Las primeras tienen como objetivo dar a conocer casos de éxito y experiencias reales de mujeres: cómo lo han hecho, obstáculos que se han encontrado, sus fracasos, consejos, etc. Esto se puede conseguir mediante la creación de redes de mujeres que facilitarán además la búsqueda de sinergias, partnerships y colaboraciones; organización de foros y talleres en los que se fomente la presencia de hombres; creación de asociaciones de mujeres, establecimiento de grupos de mujeres en las empresas; e implementación de un programa de mentoring de mujeres. En definitiva, dar a conocer mujeres que sirvan de guía y de referente.

En segundo lugar, se identifican todas aquellas políticas que tienen la finalidad de dotar de herramientas y facilidades a las mujeres para compatibilizar su vida personal, familiar y laboral. Dentro de esta categoría se incluyen: diseño de un plan de reincorporación tras el embarazo (o tras la baja por paternidad); consideración de la situación personal en la asignación de proyectos; fomento de la flexibilidad laboral y de horario; fomento del trabajo por objetivos e impulso de la corresponsabilidad en todos los aspectos, es decir, organizar equipos corresponsables de gente comprometida y autónoma.

Las medidas para abordar las causas que originan la desigualdad comprenden una gran variedad de iniciativas impulsadas tanto por las propias empresas como por las instituciones y administración pública. Primero, instruir a la población en igualdad de género y en los cauces para hacer efectivo este derecho. De esta forma, se reduciría el número de casos que permanecen en el anonimato por el desconocimiento de la forma de actuar y/o el miedo a represalias. Para ello, se proponen dos actuaciones: formación en materia de igualdad de género (especialmente a nivel directivo) y comunicación interna de todas aquellas medidas y protocolos implementados. En concreto, definir protocolos de prevención contra el acoso sexual y por razón de sexo es un aspecto fundamental, así como dar visibilidad a todas aquellas políticas contra la discriminación

por razón de género a nivel interno –esto es especialmente necesario en las grandes consultorías-. Segundo, para abordar la problemática de la escasez de mujeres en carreras técnicas y, consecuentemente, la subrepresentación femenina en puestos tecnológicos se proponen medidas a dos niveles. Por un lado, ofrecer formaciones en TI para mujeres en las empresas. Complementariamente, desde la administración pública y las instituciones educativas se debería promover el ingreso de mujeres en las carreras técnicas universitarias y de formación profesional; porque es en este punto donde se localiza la raíz del problema. De igual manera, la presencia desigual de mujeres en niveles directivos podría ser afrontada mediante la definición de parámetros o cuotas que ayuden a alcanzar una proporción similar de mujeres y hombres. Esta medida, y de acuerdo con la normativa³⁵, solo se mantendría durante el tiempo que persista la desigualdad. *“Determinar unos parámetros que realmente ayuden a que esa igualdad se cumpla dentro la empresa. (...) Obviamente no todos los años y no un parámetro 50-50 pero si a lo mejor un año”* (CG3) Todas las propuestas mencionadas deberían ser reforzadas con la investigación sobre las bases de la inteligencia emocional en relación al género y del sesgo inconsciente.

Para finalizar, se reconoce el rol clave que poseen las instituciones para suplir la brecha de género y se sugieren dos medidas: favorecer que los jóvenes adquieran una estabilidad económica que les permita tener hijos mediante la concesión de una dotación monetaria *“Favorecer que los jóvenes tuvieran cierta estabilidad económica para poder desarrollar la carrera profesional como vida la personal. Y va mucho más allá de que te paguen la guardería”* (CCE1); y programas de promoción de las mujeres en el sector.

³⁵ Véase art. 11 de la LOI

5. CONCLUSIONES

En el trabajo se ha abordado el objetivo de evaluar el nivel de desigualdad de género en el sector de la consultoría de comercio exterior, ámbitos en los que se produce y causas. Para ello, se ha hecho una revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre la materia. La ausencia de datos desagregados por sexo y una escasa atención a la discriminación por razón de género como área de investigación han dificultado enormemente esta tarea. Es por esto que se ha analizado de forma separada, por un lado, el sector de la consultoría y el papel de la mujer en él y, por otro lado, el comercio exterior desde una perspectiva de género y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en su carrera internacional. En este caso, la desigualdad de género viene determinada por el sector de la consultoría, unido a la problemática derivada del componente internacional: diferentes niveles de discriminación por razón de género en función del país.

En segundo lugar, se ha aplicado una técnica de investigación cualitativa: entrevista en profundidad, para generar información nueva y corroborar si lo descrito en los capítulos de campo se cumple. La muestra, compuesta por seis sujetos, ha sido seleccionada teniendo en cuenta la presencia de ambos géneros, de profesionales de consultoría generalista y de comercio exterior, y el componente internacional en su trayectoria profesional. Todas las entrevistas han sido grabadas, transcritas y analizadas mediante un análisis por categorías emergentes para la obtención de los resultados. Complementariamente, se han incluido los aspectos diferenciales mencionados en las entrevistas realizadas por el ICEX a profesionales del sector y los comentarios del tablón MIRO de consultores de desarrollo organizativo. Este análisis ha permitido obtener importantes conclusiones que se exponen a continuación.

La igualdad y no discriminación por razón de género debe entenderse ligada a dos conceptos básicos: género y transversalidad. El primero es definido como la construcción social de la identidad y fuente de las desigualdades. El segundo es un aspecto clave para lograr la igualdad real e implica la incorporación de la perspectiva de género en todos los ámbitos y niveles, y el papel de los poderes públicos como responsables de su aplicación. Por tanto, en virtud de los estereotipos de género, a la mujer históricamente se le ha asignado un rol en el área de la reproducción social y economía del cuidado mientras que el rol de los hombres era trabajar. Estos roles, pese a que se han producido

La mujer en el sector exterior: condicionantes del empleo femenino en el sector de la consultoría

Muñiz Sirgo, Irene

avances, se mantienen en la actualidad y suponen una carga adicional para las mujeres que están incorporadas al mercado laboral. Además, hay ciertos rasgos personales vinculados a las mujeres –ocurre de manera idéntica con los hombres- como son la escucha activa, figura de cuidadora, competencias emocionales, etc.

La consultoría se configura como un sector sujeto a una gran variabilidad desde el punto de vista de las áreas en las que ofrece servicios y en su composición. Esta última está caracterizada por una amplia variedad de esquemas debido a las escasas barreras de entrada e informalidad del sector. El sector ha sufrido profundos cambios entre los que destacan la concentración, pérdida de competitividad y la internacionalización y progresiva expansión territorial. Como resultado, se ha perpetuado una identidad organizativa que exhibe los rasgos predominantemente asociados al género masculino. En este sentido, la figura del consultor ideal se identifica con un profesional orientado al trabajo, disponibilidad y dedicación incondicional e impulsado por su ambición y búsqueda de la excelencia. Por el contrario, todas aquellas iniciativas favorables a la conciliación que desafían esta representación se rechazan. Las manifestaciones principales de la desigualdad de género son la escasa presencia de mujeres en niveles directivos – deriva en discriminación retributiva- por su abandono temprano al no poder conciliar su vida personal y familiar con la laboral, así como su sexualización, siendo por tanto necesario impulsar un cambio cultural de las ideas subyacentes en el modelo de consultoría para reducir los desequilibrios. Cabe destacar la escasa preocupación de las firmas de consultorías por esta problemática.

Globalmente, el comercio exterior se considera un motor del desarrollo económico y clave en la mejora en materia de igualdad de género. Sin embargo, existe una brecha de género en detrimento de las mujeres principalmente por su concentración en sectores menos orientados a la exportación; agravado por la falta de investigación en este ámbito y ausencia de datos desagregados por sexo. Asimismo, las empresas creadas por mujeres suelen ser de menor tamaño aunque, como aspecto positivo, promueven la contratación de mujeres en mayor medida que las dirigidas por hombres. Las limitaciones más relevantes a las que tienen que hacer frente las mujeres en el sector son de dos tipos: relacionadas con el comercio exterior y *beyond-the-border*. Estas últimas comprenden un acceso desigual a la financiación, redes profesionales –dominadas por hombres-, educación –en particular áreas STEM- e infraestructura digital, dificultades de

conciliación y realización de viajes frecuentes, existencia de leyes que discriminan en contra de las mujeres y países en los que la mujer está relegada a un segundo plano y no tiene la misma autoridad que un hombre. A nivel internacional, se ha verificado que Estados Unidos es el país con una mayor preocupación por la igualdad de género mientras que en el lado opuesto se sitúan los países árabes, América Latina y algunas regiones de África.

El análisis de las entrevistas ha permitido inferir dos posiciones en los sujetos entrevistados y que tienen diferente impacto en la consecución de la igualdad de género. Destacar que se parte de la base de que ninguna entrevistada ha experimentado en primera persona una situación de discriminación por razón de género ni ha recibido formación al respecto. Dicho esto, hay una posición claramente favorable y que defiende su importancia y necesidad. Como una variante de esta, se detectaron ciertas reticencias a la protección y ayuda directa a la mujer por considerar que transmite una imagen de debilidad. Por último, hay una posición que dificulta de manera severa los avances y es la de aquellos entrevistados que rechazan la existencia de desigualdades y, por tanto, no ven necesario implementar ninguna política, ni siquiera un plan de igualdad, alegando un perjuicio hacia los hombres.

En conclusión, se identifica como principal fuente de desigualdades los estereotipos de género asignados a las mujeres y que generan una doble problemática: sentimiento de inferioridad y el denominado síndrome de la doble carga. Respecto al primer punto, las mujeres, al haberse visto históricamente minusvaloradas, necesitan sobre demostrar de manera constante y en todos los ámbitos –excepto aquellos atribuidos a ellas como las profesiones ligadas al cuidado, educación, moda, etc.- su valía, lo que redundará en una baja autoestima en relación con sus capacidades. En lo relativo al segundo punto, derivado de los valores y funciones socialmente atribuidas por la sociedad, sienten la responsabilidad del cuidado de los hijos, siendo en muchas ocasiones las propias mujeres las que deciden unilateralmente –posiblemente influidas socialmente- que para ellas tiene más valor eso que lograr el éxito profesional.

Con el objetivo de reducir la brecha de género en el sector de la consultoría de comercio exterior se proponen las siguientes medidas: *visibilización de las mujeres* a través de programas de mentoring de mujeres, generación de redes e impulsando foros, talleres y conferencias en los que transmitir su experiencia; *medidas de apoyo en materia*

de conciliación, es decir, definición de un plan de reincorporación tras el embarazo, flexibilidad laboral, consideración de la situación personal en la asignación de proyectos y fomento de la corresponsabilidad; y *medidas para abordar las causas de la desigualdad* centradas en ofrecer formaciones en materia de igualdad, comunicación interna corporativa de las medidas implantadas, promover el ingreso de las mujeres en carreras técnicas, además de su formación en este ámbito. Para su correcta implementación y dado el carácter transversal de la igualdad de género, es primordial la implicación conjunta de los poderes públicos, organizaciones internacionales y del sector privado.

Se trata de una primera aproximación a la problemática de la desigualdad y discriminación por razón de género en la consultoría de comercio exterior que presenta algunas limitaciones y áreas de mejora. Una de las más relevantes es la no inclusión de una técnica de investigación cuantitativa en la investigación: un cuestionario. Al haber realizado únicamente entrevistas, los resultados obtenidos se basan en la visión y perspectiva personal de los sujetos entrevistados, pero no es extrapolable a todas las mujeres del sector debido al reducido número de participantes. La introducción de un cuestionario permitiría, basándose en las dificultades que experimentan las mujeres identificadas en el análisis cualitativo, cuantificar el impacto y su importancia. Otra limitación reside en la muestra seleccionada para el estudio. Sería necesario aumentar el número de consultores de comercio exterior, tanto hombres como mujeres. De cara al futuro, la investigación debería profundizar en la profesión de consultor de comercio exterior, valoración y estudio del impacto que tendría la aplicación de las políticas propuestas, y estudio de la componente social como causa de las desigualdades. Con este último punto se hace referencia también a la definición de posibles estrategias a implementar que permitan eliminar los roles de género socialmente asignados.

En cuanto a los beneficiarios de la investigación se identifican dos grandes colectivos. El principal beneficiario de este trabajo son las mujeres. El desconocimiento sobre esta problemática, que se ha puesto de manifiesto por los sujetos entrevistados, supone un agravante a las desigualdades de género existentes. Por lo tanto, se defiende su potencial divulgador y como ayuda para todas aquellas mujeres consultoras y del sector del comercio exterior. Como segundo beneficiario señalar a los investigadores y académicos, de forma que sirva como punto de partida para posteriores estudios.



Las mujeres se han visto de manera sistemática y desde los inicios discriminadas y apartadas de la esfera pública por el simple hecho de ser mujeres cuando el género, las expectativas y responsabilidades, les han sido impuestas. Es indudable y existe evidencia del potencial e impacto positivo de las mujeres en todos los ámbitos (económico, social, familiar, etc.) pero hay que ponerlo en valor y visibilizar a las mujeres.

Personalmente, veo necesario seguir avanzando hacia la igualdad de género real y efectiva, hacia la igualdad de trato, oportunidades y acceso a recursos entre hombres y mujeres, y para ello, se necesita el apoyo conjunto de todos los actores y la comprensión real de su importancia. La igualdad y no discriminación es un derecho fundamental y se debe proteger.

6. BIBLIOGRAFÍA

- A. Reavly, M., Lituchy, T., & McClelland, E. (2005). Exporting success: a two country comparison of women entrepreneurs in international trade. *Inj. Entrepreneurship and small business*, 2(1), 57-78.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs and Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*(4), 139-158.
- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. En A. J. Mills, & P. Tancred, *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park: Sage.
- Acker, M., Rahman, M., & Radicic, D. (2019). Women Entrepreneurship in International Trade: Bridging de gap by bringing feminist theories into Entrepreneurship and Internationalization theories. *Sustainability*.
- AEC:Asociación Española de empresas de consultoría. (2015). *La profesión de la consultoría en el SXXI*.
- AEC:Asociación Española de empresas de consultoría. (2019). *Consultancy in Spain: the industry in figures*.
- Albiol Montesinos, I. (2007). *Los aspectos laborales de la Ley de Igualdad*. Valencia: ed. Tirant lo blanch.
- Área de Género AECID. (2015). *Guía de la AECID para la transversalización del enfoque de género*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.
- Azar, P., Salvador, S., Pedetti, G., Bidegain Ponte, N., & Espino, A. (s.f.). *América Latina: Equidad de género, comercio internacional y desarrollo*. Red Internacional de Género y Comercio.
- Balaguer Callejón, M. (2010). *Igualdad y Constitución española*. Madrid: ed. Tecnos .
- Barnat, N., MacFeely, S., & Peltola, A. (2019). Comparing Global Gender Inequality Indices: Where is Trade? *UNCTAD Research Paper No. 39*.

- Beltrán, A., Noguera, A., & Martínez, M. (2017). *Woman matter 2017: A way forward for Spain*. McKinsey & Company.
- Bigio, J., & Vogelstein, R. (2020). *Understanding Gender Equality in Foreign Policy*. Council of Foreign Relations.
- Cătalín DOBREA, R., & ISPAS, M. (2017). Comparative Analysis of Consulting Services in five european countries. *Valahian Journal of Economic Studies*, 8(22).
- Cerruti, C., Borra, S., & Appolloni, A. (2020). *Survey of the European Management Consultancy 2019-2020*. Rome: FEACO; European Federation of Management Consultancies Associations.
- Crespo Martínez, I., & Oñate Rubalcaba, P. (2015). *El mainstreaming de género en España*. Valencia: ed. Tirant lo Blanch.
- Echeverría G., G. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*.
- Fagan, C. (2001). Time, Money and the Gender Order: Work Orientation and Working-Time Preferences in Britain. *Gender, Work & Organization*, 8(3), 239-266.
- Farkas, F., C. Gross, A., & Milovecz, A. (2011). *Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development*. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
- FEACO: *European Federation of Management Consultancies Associations*. (s.f.). Recuperado el 21 de junio de 2021, de <https://feaco.org/>
- Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., Macini, N., Cagica Carvalho, L., & Costa, T. (2017). Internationalization and innovation in nascent companies: does gender matter? *Journal of small Business and enterprise development*, 24(4), 887-905.
- Frohmann, A. (2018). *Género y emprendimiento exportador*. Santiago: Naciones Unidas.
- González Martín, A. (2010). *El plan de igualdad y la responsabilidad social de la empresa*. Valladolid: ed. Lex Nova.
- Graubner, M., & Richter, A. (2003). Managing tomorrow's consulting firm. *Consulting to management*, 14(3), 43-50.
- Higgins, V. (2016). *Organisation of consultancy services*.

- ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E. (s.f.). Recuperado el 4 de julio de 2021, de Mujer e Internacionalización : <https://bit.ly/3AkfNA2>
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad . (2019). *Estudio comparativo: Incorporación de la mujeres al comercio internacional*. Madrid: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
- International Trade Centre. (2019). *From Europe to the world: Understanding Challenges for European Businesswomen*. Ginebra: International Trade Centre.
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1993). Management, Manipulation and Masculinity: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services. *Journal of Managements Studies*(30), 659-677.
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1998). Managing in Contemporary Organizational Life: A "Man"agerial Project. *Organization*(5), 7-26.
- Krivokapić, J. (2016). *Development and trends in management consulting industry*. Belgrado.
- Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- López Lorenzo, M., León Santos, M., & Portela Lara, L. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de la información*, 38(1-2), 41-50.
- Lousada Arochena, J. F. (2014). *El derecho fundamental a la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Valencia: ed. Tirant lo blanch.
- Martín Valverde, A., Rodríguez-Sañudo Gutiérrez, F., & García Murcia, J. (2018). *Manual de Derecho del Trabajo*. Madrid: ed. Tecnos.
- Mateus Pinheiro, J. (2016). *The boutique firm in the management consulting industry*. Lund.
- Menéndez Sebastián, E. M. (2012). *La administración promotora de la igualdad de género*. Valencia: ed. Tirant lo Blanch.

- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2004). Management consultant talk: a cross-cultural comparison of Normalizing Discourse and resistance. *Organization*, 11(4), 539–564.
- Organización Internacional del Trabajo . (s.f.). Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de Organización Internacional del Trabajo : <https://bit.ly/2xEYQ3Z>
- Otobe, N. (2015). *Export-led development, employment and gender in the era of globalization*. Ginebra: International Labour Organization.
- Pérez-Ugena Coromina, M. (2015). *Igualdad entre mujeres y hombres: instrumentos jurídicos y régimen de garantías*. Granada: ed. Comares.
- Poy López, A. (2019). *El mercado de la consultoría e ingeniería en México*. Ciudad de México: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.
- Randriamaro, Z. (2006). *Género y Comercio*. Brighton: Institute of Development Studies .
- Rodríguez, G. (2008). Género, comercio internacional y desarrollo: una relación conflictiva. *NUEVA SOCIEDAD Nº 218*.
- Rueda-Cantuche, J. M., Kutlina-Dimitrova, Z., & Sousa, N. (2019). *Female participation in EU exporting activities: jobs and wages*.
- S. Kaplan, R., Nolan, R., & P. Norton, D. (2018). The Creative Consulting Company. *Harvard Business School, Working Paper 19-001*.
- Schultz, T. P. (2007). Does the Liberalization of Trade Advance Gender Equality, in Schooling and Health? En T. P. Schultz, *The Future of Globalization: Explorations in Light of Recent Turbulence* (págs. 178-208). Londres: E. Zedillo.
- Sierra Caballero, F. (2019). La entrevista en profundidad. Función, sentido y técnica. En F. Sierra Caballero, *Arte y oficio de la investigación científica* (págs. 301-379).
- Source Global Research, & UNIDA Diversity Consulting. (2017). *Women in consulting: How to hold onto talent in the "pinched middle"*.
- Tomenendal, M., & Boyoglu, C. (2014). Gender imbalance in Management Consulting firms: A story about the construction and effects of organizational identity. *Management and Organizational studies*, 1(2), 30-43.
- Top-consultant. (2007). *Guide to consulting firms*.

- UNCTAD. (2004). *Trade and gender: Opportunities and challenges for developing countries*. Geneva: UNCTAD.
- UNCTAD, & UN Women. (s.f.). *Gender and trade; Assessing the impact of trade agreements on gender equality*.
- United Nations. (2020). *Policy brief: The impact of covid-19 on women*.
- WHO (World Health Organization). (2013). *Global and Regional Estimates of Violence against Women: Prevalence and Health Effects of Intimate Partner Violence and Non-partner Sexual Violence*. Geneva: WHO.
- Wodon, Q., Onagoruwa, A., Malé, C., Montenegro, C., Nguyen, H., & De la Brière, B. (2020). *How large is the gender dividend? Measuring selected impacts and costs of gender inequality*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank Group. (2016). *Gender equality, poverty reduction and inclusive growth*.
- World Bank Group. (2020). *Women, business and the law*. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- World Bank Group, & World Trade Organization. (2020). *Women and trade: The role of trade in promoting gender equality*.
- World Economic Forum. (2018). *The global gender gap Report*. Ginebra: World Economic Forum.
- World Trade Organization . (2017). *Joint Declaration on Trade and Women's Economic Empowerment. WTO Ministerial Conference in Buenos Aires*.
- World Trade Organization. (2020). *The economic impact of covid-19 on women in vulnerable sectors and economies*. World Trade Organization.

ANEXO I. PROTOCOLO ENTREVISTAS

Parte 1. Generación de clima

En esta primera parte de la entrevista se explicará brevemente en qué consiste la investigación que estamos realizando, por qué, los objetivos que persigue y quién participa en ella. Se entregará un compromiso firmado en el que se hará referencia a la confidencialidad de los nombres, la no publicación sin revisión previa por entrevistados, garantías previas, etc.

Parte 2. Ficha sociodemográfica e itinerario de carrera

¿Cuál ha sido su trayectoria profesional previa a dedicarse a la consultoría?

¿Cuál ha sido su transición a este sector y por qué?

¿Cuál sería su biografía profesional en el sector de la consultoría?

¿En qué momento estos aspectos de su biografía han entrado en colisión con su vida personal? ¿Se ve trabajando en este sector con un puesto similar al actual o de rango superior hasta que se jubile o considera inviable compatibilizarlo por las cargas que conlleva?

¿Cuáles diría que son los perfiles profesionales más habituales de las personas con las que ha trabajado?

¿Podría describir el puesto en el que trabaja y las tareas que desarrolla?

Parte 3. Información relativa al sector de la consultoría

¿Qué tipo de consultorías identifica? ¿Qué diferencia a los tipos de consultoría?

¿Conoce la consultoría de igualdad? ¿Se ha contratado alguna vez este tipo de servicios por parte de la empresa en la que trabaja?

¿Qué importancia se le concede a nivel directivo a la igualdad de género en la empresa en el sector de la consultoría?

¿Cuál ha sido desde su experiencia y conocimiento, la evolución del sector en los últimos años? Y específicamente ¿cuál ha sido el impacto de la pandemia?

¿Cree que es un buen momento para darle un impulso a este sector por las necesidades crecientes que pueden surgir a raíz de la pandemia?

¿Considera más favorable el cliente privado o cliente público a través de licitación?

Parte 4. Percepciones, valoraciones y satisfacción con su trabajo

¿Se encuentra satisfecha con su trabajo actual? Si no es así, ¿qué aspectos le gustaría cambiar?. Y a nivel personal, ¿está contenta con la vida que tiene?

¿Cuál es su proyecto laboral futuro? ¿Qué retos quiere afrontar?

¿Cómo son sus condiciones de trabajo? ¿Influyen en su satisfacción con su trabajo actual positiva o negativamente? ¿Por qué? (horarios laborales, flexibilidad, autonomía)

La mujer en el sector exterior: condicionantes del empleo femenino en el sector de la consultoría

Muñiz Sirgo, Irene

De manera general, en su vida laboral ¿cuál sería su mejor y su peor experiencia? Puede ser en el sector de comercio exterior o en otro que haya trabajado. Y en particular, ¿Cuál sería lo más positivo y más negativo en su trabajo actual?

¿Cuáles serían los aspectos que más valora y que considera decisivos a la hora de querer quedarse en una consultoría?

Parte 5. Abstracción de su caso personal obstáculos como mujer

Estas preguntas se van a dividir atendiendo a los diferentes tipos de discriminación identificados en el ámbito laboral: discriminación por razón de género de manera general, acoso sexual y por razón de sexo, discriminación previa al inicio de la relación laboral (ofertas de trabajo y proceso de selección), discriminación retributiva, en la promoción y formación profesional y por último, conciliación. La mayoría de las preguntas se pueden hacer respecto al sector de comercio exterior de manera general y si se da en su empresa y quiere hacer alusión a ello que lo explique específicamente.

Discriminación por razón de género

Es habitual que en este sector que exista un gran flujo de nuevas contrataciones para inyectar constantemente consultores con energía y motivación a la empresa existiendo un porcentaje muy similar de ambos géneros en esta etapa. Sin embargo, en niveles superiores el número de mujeres disminuye drásticamente ¿por qué cree que se da esta circunstancia? ¿Cuáles son las barreras o motivos que llevan a las mujeres a abandonar o mantenerse en un nivel medio/bajo?

En su sector, ¿cómo valora la presencia de la mujer? (mismo y distinto nivel)

¿Cree que al ser un sector eminentemente masculino, rasgos de personalidad característicos de este género como trabajo duro, confianza en uno mismo, dedicación incondicional de tiempo y flexibilidad se han convertido en indicadores de éxito en el sector afectando negativamente a las mujeres?

¿Considera que su condición de mujer ha condicionado su carrera y el nivel de éxito alcanzado en positivo o en negativo?

¿Se ha sentido infravalorada o considera que los criterios aplicados para valorar el trabajo son diferentes en función del género? ¿Favorecen a los hombres o a las mujeres?

¿Se le toma en serio cuando da órdenes, expresa opiniones? ¿Cómo cree que se podría resolver esta situación de una manera favorable para todos los actores implicados?

¿Cómo valora el tratamiento que su empresa da a la igualdad y a la temática de género? ¿Considera que el enfoque de defensa del derecho de igualdad se promociona simplemente con fines de marketing pero la realidad para los trabajadores de la empresa es otra?

¿Conoce los protocolos, medidas o políticas actuales en materia de igualdad de género en el ámbito laboral?

En el caso de que alguien cercano sufriese algún tipo de discriminación por razón de género en el trabajo, ¿sabría cómo ayudarle o cuáles son los cauces para el ejercicio del derecho de igualdad?

¿Ha recibido por parte de la empresa, formación en materia de igualdad de género en el ámbito laboral? ¿Considera importante y necesario que se promuevan este tipo de acciones formativas?

¿Considera que en su equipo de trabajo todos son iguales y reciben el mismo trato con independencia del género o existe algún tipo de trato diferenciado?

Le gustaría ser expatriada, ¿por qué? (solo para consultoría internacional)

¿Considera que las mujeres tienen menos posibilidades de ser expatriadas por sus cargas familiares al estar socialmente aceptado que sea la mujer la que se ocupe de la familia? ¿Cómo cree que se podría resolver esta situación?

En líneas generales, ¿dónde ha encontrado más problemas a lo largo de su carrera? ¿En qué ámbitos o aspectos de la misma?

¿Ha vivido o alguna de sus compañeras alguna situación en la que haya sido discriminada por el hecho de ser mujer? ¿Qué tipo de discriminación fue?

¿Cree que habría sido/sería de ayuda la existencia de mentores, coach y mujeres que hayan alcanzado puestos de liderazgo en el sector que sirvan como modelo y ayuda para alcanzar este tipo de posiciones? Quizá de alguna manera la ausencia de casi mujeres en puestos directivos genere

Discriminación previa al inicio de la relación laboral

¿Ha sido consciente de alguna ocasión en la que su empresa haya publicado, inintencionadamente, una oferta de empleo que discriminase por razón de género?

A nivel del sector, ¿cree que es una práctica habitual? ¿En qué puestos cree que se produce más discriminación por razón de género?

En el proceso de selección, ¿le hicieron alguna pregunta personal relativa a aspectos como si está soltera, tiene hijos, etc.? Es ilegal

¿Cómo cree que se podría conseguir que el proceso de reclutamiento y selección de personal fuese lo más transparente posible eliminando cualquier tipo de discriminación?

Discriminación retributiva

¿Se ha visto peor valorada que sus compañeros a nivel retributivo?

¿Cree que en su empresa hay algún mecanismo para detectar discriminación retributiva?

¿Se han interpuesto quejas relativas a este aspecto?

A nivel del sector, ¿considera que existe discriminación retributiva?

Discriminación en la promoción y formación profesional

¿Considera que el hecho de ser mujer ha condicionado de alguna manera sus posibilidades de promoción dentro de la empresa? ¿En qué sentido? La mayoría de las personas con capacidad de influencia y decisión en el sector son hombres y suelen elegir a quien promocionan en base a sus preferencias personales

¿De qué manera o qué estrategias ha seguido para enfrentarse a los obstáculos a su promoción?

¿Existe algún programa de promoción profesional en su empresa? ¿En qué consiste?

¿Cuáles son los criterios que sigue la empresa para ofrecer programas formativos a sus empleados? ¿Los considera igualitarios y equitativos?

Si dispone de los datos, ¿cuál es el porcentaje de mujeres que gracias a la promoción obtienen un ascenso y cuál el de mujeres que tienen acceso a formación para la mejora del desempeño profesional?

Conciliación de la vida profesional, familiar y personal

¿Cuál es la situación del sector en general en materia de conciliación?

¿Existe una política de conciliación laboral en su trabajo? ¿En qué consiste?

¿Cree que el trabajo a tiempo parcial no está valorado en el sector?

¿Se ha visto obligada de alguna manera a renunciar a aspectos de vida personal y familiar por su trabajo? ¿Considera que las renunciaciones a determinadas exigencias laborales (proyectos, viajes, etc.) motivadas por circunstancias personales relacionadas por ejemplo con la maternidad pueden tener una consecuencia negativa en su trabajo?

¿Conoce alguna medida o política de conciliación que estén aplicando en alguna empresa y que le gustaría que se implantase en la suya?

Acoso sexual y por razón de sexo

¿Existe algún tipo de uniforme o código de vestimenta en su trabajo? ¿Supone diferencias significativas entre mujeres y hombres? En caso afirmativo, ¿considera que en estas diferencias subyace un componente de sexualización de la figura femenina?

A lo largo de su carrera en el comercio exterior, ¿ha sido testigo o se ha enterado de algún caso cercano que haya sufrido algún tipo de acoso sexual o por razón de sexo?

Teniendo en cuenta que el acoso sexual en muchas ocasiones no es conocido por el miedo a represalias o vergüenza que siente la persona que lo sufre, ¿considera que es posible que haya ocurrido y no se haya hecho público?

Si los hay, ¿Son efectivos los protocolos de prevención del acoso sexual en su empresa?

¿El tratamiento que se da en su empresa a las mujeres embarazadas es el adecuado?

¿Observa algún tipo de sesgo negativo hacia ellas?

Fase 6. Políticas y medidas frente a la discriminación por razón de género

¿Qué problemáticas dentro de la discriminación por razón de género cree que son específicas de la consultoría y que por tanto deberían diseñarse medidas y políticas para resolver esa situación en concreto? ¿Cuáles considera que son las áreas prioritarias en el sector a tratar?

¿Qué medidas propondría para hacer frente a la discriminación en esos aspectos concretos?

¿Se ha realizado en alguna ocasión un estudio de la situación en la que se encuentra la empresa en materia de igualdad por razón de género?



¿Sabe si hay algún plan de igualdad implementado en la empresa? ¿Lo considera algo necesario en cualquier empresa? ¿Implementaría un plan de igualdad de manera voluntaria aunque no sea obligatorio por ley en su caso?

¿Qué medidas de las actualmente implantadas, si las hay, considera más útiles y las que menos para lograr la igualdad efectiva?

ANEXO II. ANÁLISIS CUALITATIVO POR CATEGORÍAS EMERGENTES DE LAS ENTREVISTAS

Se presenta el documento final obtenido tras aplicar el análisis cualitativo por categorías emergentes. Se pueden distinguir categorías, tópicos dentro de las mismas y los verbatim de los entrevistados que se corresponden con cada uno de los tópicos. A la derecha de cada verbatim se incluye el identificador asignado a cada sujeto entrevistado.

Categoría 1. Proyecto futuro

T1.1 Cambio de sector

No considero la consultoría para toda la vida (CG4)

Me gustaría hacer consultoría estratégica, vincularlo al deporte (CG5)

Moverme a una empresa tecnológica que esté creciendo ahora mismo (...) Esto aporta más posibilidades que no una empresa de consultoría tan grande (CG3)

Una consultora que es un estilo de trabajo quizá en cuanto a tiempo exigente (...) he tenido la suerte de viajar mucho pero esto va de la mano de una incertidumbre muy grande (...) Sí es verdad que me planteo cada vez más hasta cuándo. (CG1)

T1.2 Dudas sobre el futuro

Ni idea, aquí estoy fantásticamente bien. Sé muy bien dónde no voy a entrar: legal no, logística, financiera. (CCE1)

Todavía no sé, quiero ver más sectores (...) No sé si seguiré trabajando para un banco o probaré otra cosa (CG2)

Categoría 2. Valoración personal de la igualdad de género

T2.1 Definición de igualdad de género

Igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional en el sentido de diferenciar las condiciones y favorecer a la mujer en el ámbito profesional y personal (CG4)

Yo creo que tiene que existir igualdad de oportunidades más que igualdad de género, es decir, que no porque yo sea hombre o mujer tenga ni perjuicios ni preferencias, sino que las oportunidades tienen que estar abiertas a cualquiera. (CCE1)

T2.2 Medidas de igualdad de género

La parte de igualdad de género lo considero beneficioso pero no establecer algo fijo que obligue. Aunque sí que es verdad que si no estuviese obligado por ley no se cumpliría. (CG4)

La mujer en el sector exterior: condicionantes del empleo femenino en el sector de la consultoría

Muñiz Sirgo, Irene

Depende mucho. Sé que existe prejuicio, no estoy en contra de las cuotas (...) Quizá tenga lógica poner medidas preventivas pero necesitaría conocerlo para poder dar mi opinión (CG2)

Contradictorio porque no percibo la necesidad. En las big 4 sí porque hay un punto de partida discrepante. (...)Yo soy de los que pienso que no considero un Plan de igualdad implementarlo porque posicionaría de manera diferente a la mujer en este puesto de trabajo y no creo que sea como tal (...) Si hay decisión por ambos géneros sino no haría un plan de igualdad. (CG5)

Por una parte está muy bien porque obliga al cumplimiento de la normativa. Por otro lado es, ¿dónde quedan nuestras capacidades? ¿No somos suficientes para acceder a ello? (CCE1)

Yo creo que debe haber políticas y debe estar impulsado desde el gobierno por ley, y que todas las empresas deberían tenerlas. Es como un primer paso para que luego se haga de manera orgánica y vean realmente los beneficios que realmente tiene. (ICEX3)

Yo creo que deberían beneficiar a todo el mundo. No me gustan estos sitios donde ay, por ser mujer, vamos a ponerle ahí delante para que se nos vea. (ICEX4)

No lo veo necesario. Más bien creo que la cuestión sería que nos aseguremos de que las empresas lideradas por mujeres son cualificadas igual para acceder a esos programas que las empresas lideradas por hombres. (ICEX5) –programas apoyo mujeres exportadoras-

Sin duda. Lo que no puede ser es que las mujeres, por el hecho de ser madre, tengamos ningún tipo de perjuicio. (ICEX6)

T2.3 Fundamentos existencia de desigualdad entre ambos géneros

Porque en un momento dado, a mí no me compensa subir de grado y estar menos tiempo con mis hijos o ir al teatro. Tenemos otras prioridades muchas veces las mujeres. (CCE1)

Si estás ahí es porque eres una personas súper capaz y competente y parece que lo primero que se mira es el aspecto y luego ya se verá si estás aquí porque eres competente o porque te han enchufado. (CG3)

En todo esto yo creo que hay una parte sociológica brutal. (...) No solo los hombres pueden llegar a pensar que son superiores a una mujer sino que las mujeres también pueden ser no feministas. (CG3)

Socialmente es la mujer la que se hace más cargo, yo creo que efectivamente el 80% de las veces va a ser eso. Tu marido o pareja trabaja también mucho y tú sientes esa carga, esa responsabilidad social (...) También está la otra cara de la moneda, hay un porcentaje que lo decides tú realmente. (CG3)

(...) Personalmente yo tiendo a veces a dudar de mí misma y creo que en el ámbito internacional hay que creer en nosotras, en nuestra capacidad y en el valor que estamos aportando porque es real. (ICEX1)

En contextos técnicos o muy especializados vamos despacito (...) Está cambiando también con la incorporación de la mujer en carreras STEM. (...) una vez que en las universidades haya mujeres incorporadas, pues en las empresas también (ICEX1)

Cuando yo di a luz a mí me apetecía estar más con el niño que a mi marido. Yo creo que es algo biológico y entendí perfectamente por qué hay muchas mujeres que a la hora de ser madres renuncian a la parte más ambiciosa de las carreras profesionales. (ICEX3)

Nosotras mismas muchas veces nos cargamos de responsabilidades. En este caso suele ser muy típico la familia. (...) Lo que tenemos que hacer es: educacionalmente cambiar, culturalmente cambiar. (ICEX4)

Lo que necesitamos es que la sociedad nos ayude a gestionar nuestra vida personal. Todo lo demás vendrá de forma automática dependiendo de esa actitud que tenga cada una de esas personas. (ICEX7)

T2.4 Cómo ha condicionado el hecho de ser mujer la carrera

Indiferente. Por el hecho de ser mujer a lo mejor me he sentido más protegida. En ningún momento he sentido bullying (CCE1)

En mi trayectoria profesional (...) no me he encontrado casuística especial en contra de algo por la condición de ser mujer. (...) Han sido más problemas culturales, educativos, de familia que cualquier otra cosa. (ICEX4)

No, yo la verdad es que más obstáculos no. Sí que es verdad que puede haber algún país en concreto que puede ser una limitación (ICEX6)

Sí que existen zonas geográficas y determinados países que por su índole religioso, cultural, pudiéramos entender que la mujer no mantiene el mismo estatus que los hombres en el país. (...) Pueden mostrar ciertos impedimentos a la hora de desarrollar al máximo nivel una serie de relaciones que son necesarias (ICEX7)

T2.5 Estilo de consultoría en función del género

No. Creo que puede depender de la educación y la edad pero no del género (CG4)

No veo diferencia a la hora de trabajar. Discrepancia de perfiles, conocimientos, edades y creo que el género no influye (CG5)

Las mujeres habitualmente tenemos un estilo de liderazgo que aboga más por la colaboración, la escucha, la empatía. (...) Un aspecto de las mujeres que es muy importante y muy destacable es que somos cuidadoras. (ICEX2)

Yo creo que a las mujeres se nos diferencia en ese tema principalmente por ser más organizadas. (ICEX4)

Yo creo que somos más eficientes. (...)Es verdad que también las mujeres suelen ser más intuitivas (ICEX6)

Yo creo en las personas, independientemente de su género. (...)Lo que realmente define la gestión de una compañía es el patrón y el estilo de dirección de la persona que lo lidera. (ICEX7)

Categoría 3. Tratamiento de la igualdad de género en la empresa

T3.1 Formación

No. Sí lo considero importante sobre todo a nivel directivo. (CG1)

No, nada de eso. Creo que toda formación y educación en ese tema es súper necesario, es algo que estando en el SXXI hay gente que piensa que una mujer es inferior a un hombre. (CG3)

Es importante para los que están a más alto nivel. Si lo das ellos, los que tienen más influencia, es lo que va a hacer que cambie la cultura (...) Somos bastante jóvenes y no creo que haya nadie que piense que por ser hombre o mujer está en una situación inferior o superior (CG2)

No he recibido. En el banco por ejemplo hay unos cursos obligatorios y no se puede entrar sin recibirlos y considero que se podría incluir también formación en igualdad. (CG4)

Si detectase que hubiese lo vería necesario, o si lo detecta alguien que haya un canal adecuado para transmitirlo. (CG5)

T3.2 Situaciones de discriminación por razón de género

No. He oído comentarios, conversaciones quizá subidos de tono o que se han dicho específicamente para incomodar a la mujer pero nada más allá de eso. (CG4)

No, se penalizaría. Puede darse en el equipo por que haya gente de un determinado perfil pero si se eleva a nivel de la empresa se penalizaría. (CG1)

No conozco ningún caso en mi empresa. (CG2)

He oído comentarios nada apropiados sobre mujeres en el banco. (...) A mí me sientan mal porque al final da la sensación que lo único que se ve de nosotras es el vestido o las botas. (CG3)

Sí pero de empresa productiva en consultoría no (CG5)

Sufrió acoso. En cuanto se notó hubo un repliegue a su alrededor para que no sufriera. A lo mejor suena clasista pero si vas con un escote no pretendas que te escuche. El dresscode y el protocolo existe (CCE)

T3.3 Medidas implantadas conciliación

Se aplica realmente la regulación nacional: das a luz y tienes x meses/semanas para estar de baja por maternidad pero yo creo que adicional a eso no. (...) Hay servicios guardería en el banco Santander. (CG3)

Media jornada, tickets guardería. No conozco todo porque no he estado en la situación. Hay personas que sin estar en media jornada se les da cierta flexibilidad de horario. (CG1)

Creo que hay medidas de flexibilidad: tickets de guardería, cuando tienes familia puede haber ajuste de horarios para que sea sostenible. (...) Está bastante equilibrado mi promoción de chicos y chicas y no me extrañaría que mi empresa tuviese algún sistema de cuotas. (CG2)

Es la norma, si hay algo específico y la persona lo canaliza bien se suele ser bastante flexible. El que da recibe y el que no no (CG5)

(...) Marcar objetivos, metas y que cada uno se gestione. (...) Las nuevas generaciones tienen que aprender a trabajar por proyectos. (CCE1)

Nosotros por ejemplo algo que hemos hecho en los últimos tiempos es el horario cada vez más flexible. (...) Si puedes trabajar en casa no ponemos impedimentos. (ICEX6)

Tenemos un proyecto de promoción interna y de potenciación de la mujer (...) pero bueno, no tenemos grandes medidas porque creo que no son necesarias. (ICEX7)

T3.4 Presencia equilibrada de mujeres y hombres en el sector

En las etapas iniciales esto no es cierto. Existe una mayoría de hombres debido a que el perfil más demandado son las ingenierías y en su mayoría son hombres los que realizan estas carreras. (CG4)

Las agencias de desarrollo, hay muchas mujeres dirigiendo las agencias de desarrollo regionales. (...) Hay muchas mujeres sobretodo en la Administración pública, en puestos más bien públicos. (CCE1)

En el ámbito de la internacionalización, todavía la presencia de mujeres es pequeña. (ICEX2)

T3.5 Tratamiento igualdad género

No veo una política determinada en términos de igualdad de género. Sí que considero que en las grandes consultoras es un lavado de cara. (CG4)

Pues comparto plenamente lo que dices en las grandes. Ahora no sé cómo están (...) pero era como un sector muy masculino, mucha presencia de hombre. Las que son más pequeñas tipo la nuestra es que no creo que haya ninguna discriminación (CG5)

Hemos tenido más mujeres que hombres siempre trabajando. Sí que es verdad que hay muchas más mujeres que estudian temas de internacionalización, cada día más. (CCE1)

Siento que tenemos las mismas igualdad de oportunidades en mi empresa, por los puestos equipos, bastantes igualados en número. En consultoría no veo desigualdad pero en cliente sí que lo noto más (CG2)

El 70% somos mujeres y en los puestos directivos somos igual de mujeres que de hombres. La igualdad se ha dado de manera muy natural, es decir, no hemos tenido a día de hoy que poner un plan específico para promover más a las mujeres. (ICEX3)

Estamos al 50% hombres y mujeres, tanto en plantilla industrial como en técnicos y administración. (...) No tenemos plan de igualdad porque no es obligatorio pero es que en ese aspecto nunca hemos tenido ningún problema. (ICEX4)

Nosotros tenemos un plan de igualdad implementado y la verdad es que realmente fue poner por escrito todo lo que ya estábamos haciendo. (ICEX5)

Nosotros hemos tenido que hacer un poco que para proteger a los hombres porque como son tan pocos dentro de la empresa. El 85% de la plantilla son mujeres. (ICEX6)

Nos focalizamos en las personas y no tenemos ningún tipo de diferenciación entre si es hombre o es mujer. (...) Sí que es cierto que se está intentando potenciar (...) la iniciativa de las mujeres (ICEX7)

Categoría 4. Discriminación previa al inicio de la relación laboral

T4.1 Ofertas de empleo discriminatorias

No, expresamente no. Al contrario casi, alguna vez me ha llegado: aplica aquí si te interesa porque creo que necesitan mujeres para cumplir un ratio. No he visto en el otro sentido, aunque a la hora de hacer la selección no lo sé. (CG1)

Que la persona encima de él esté pensando que quiere una mujer o un hombre puede, pero nunca lo he oído como tal (CG3)

(...) No me extrañaría por el tema de la disponibilidad de horas que entre dos perfiles puedan coger al hombre porque sea más fácil que se adapte al horario tan demandante de consultoría. (CG2)

Yo por ser mujer no creo que me hayan descartado. Como no lo valoro no me parece que sea ni un pro ni una limitación (CCE1)

T4.2 Discriminación en el proceso de selección

Una vez en un despacho de abogados, ¿y tú que piensas de tener una familia? En mi inocencia contesté que sí, en algún momento, a corto plazo no. Es una pregunta que me parece fuera de lugar (CG1)

En (su empresa de consultoría) no pero me lo han preguntado una vez: si pensaba tener hijos, como veía la conciliación del trabajo con los hijos... y es más lo preguntó una mujer. (CG3)

Miedo que por ser madre esté un periodo más largo fuera pero no por género. No veo un factor el sexo. En igualdad de formación, me decidiría antes por una mujer, le aportaría una visión más diferente. (CG5)

Es súper importante para las empresas (...) saber si van a poder conciliar su vida (...) y también para el que postula porque si quieres tener hijos (...) querrás estar en una empresa que te ayude. (...)Ahora mismo es un tema que es de hombres y mujeres porque puede coger la baja cualquiera. (CCE1)

Categoría 5. Discriminación retributiva

T5.1 Existencia de discriminación retributiva en el sector

En el sector, en consultoría, está equilibrado por cómo se gestiona la promoción y los objetivos. Los criterios se aplican por igual a todo el mundo (...) pero al ser iguales pueden derivar en discriminación. De media las mujeres cobran menos al no llegar a niveles directivos. (CG1)

Creo que aquí tenemos más problema nosotras como mujeres que nos minusvaloramos (...) No me estaban pagando menos por ser mujer, no, yo no estaba solicitando más por ser mujer. (CCE1)

A nivel salarial en mi empresa no he visto que haya. Pero en el mundo laboral y otras consultoras no sé cuánto cobran versus hombres pero es real que hay una brecha salarial lo sabemos todos. (CG3)

Categoría 6. Discriminación en la promoción profesional

T6.1 Afecta negativamente el hecho de ser mujer en la promoción profesional

En función de lo que generes, si generas X dinero subes (...) Es bastante capitalista en función del dinero que generes. (CG3)

Sí, a día de hoy sí por la conciliación laboral por la baja. Afecta porque estás un periodo de tiempo sin trabajar y un año trabajando menos de lo que haces por tener una condición física (CG4)

Mujeres que son directoras o socias y con hijos (...) son pocas y yo creo que sí que limita más. Sí que se les trata de ayudar (...) pero al final tú tienes que cumplir los objetivos para subir a directora y subir a socia, y esos objetivos son mucho más difíciles de cumplir, eso es algo objetivo. Y también tendrás más limitación por ejemplo de viajar. (CG1)

Las organizaciones fueron creadas por hombres, las estructuras fueron generadas por hombres y la escala está hecha para hombres. A lo mejor si una mujer hubiera hecho esa escala, hubiera hecho que según avanzas hubiese más teletrabajo. (CCE1)

Seguimos teniendo un modelo de empresa que prima el hecho de que tengas disponibilidad el 100% de tu tiempo a la empresa. (...) Todavía supone una barrera mayor para las mujeres porque nosotras normalmente combinamos nuestra responsabilidad en la empresa con una responsabilidad familiar. (ICEX2)

T6.2 No afecta el hecho de ser mujer a la promoción directamente

No creo que sea una dedicación de más tiempo sino tiempo de más calidad. (...) A veces las cargas no te lo permiten pero no creo que sea una condición necesaria dedicarle tiempo y renunciar a tu vida personal para lograr una promoción (CG5)

No creo que exista barreras de miedo.(...) El papel de la mujer como madre familia está desequilibrado. Vienen generaciones donde ya no existe diferencia hombre mujer tan grande. La mujer se ve con más voluntad ganas de crear un entorno familiar más favorable que a lo mejor que el hombre. (CG5)

T6.3 Medidas para mejorar la promoción profesional de mujeres

Formaciones en materia de igualdad, flexibilizar el trabajo en remoto y facilitar esa reincorporación. Cuidado de niños, poder llevar al niño al trabajo en EEUU lo he visto. En España sería raro (CG4)

El plan de carrera como protocolo, de manera indirecta, lo veo como una medida de igualdad porque al final tener ese plan y cada tanto años si consigues esto subes sí que ayuda a que haya más igualdad en la empresa. (CG2)

Categoría 7. Conciliación de la vida personal, familiar y profesional

T7.1 Situación de la mujer en materia de conciliación

Un curso en NY de Deloitte (...) si no lo acabas es que tú eres ineficiente pero no quieren a gente más allá del horario definido. Entonces yo creo eso tema de cultura sería muy importante: tú tienes tu vida familiar, vida de trabajo todo el mundo se espera que

trabaje tantas horas y llegue a su casa y pueda conciliar, ahí sí que hay igualdad. (...) En España y más en consultoría es lo que no veo. (CG2)

Estaría peor valorado que tomase esa decisión un hombre. Que lo haga una mujer lo entiendo pero si lo hiciese un hombre igual lo percibiría diferente. (CG5)

Nos daremos cuenta en un momento dado de la historia de que el hecho de tener hijos no es limitante sino es enriquecedor. Pero la empresa tiene que ser consciente de ello y también el trabajador. (CCE1)

Tengo el ejemplo de mi madre que ha llegado a donde ha querido y ha sido la mejor madre que se podría tener (...) Prioridades claras de a qué estás dispuesto a renunciar y a qué no y que tienes que cuadrar tu horario sí o sí. (CG2)

En esos casos elección propia de la mujer que ve que sus prioridades han cambiado y ya no es 100% trabajo, sino 50% trabajo y 50% hijos. (CG3)

Cuando te internacionalizas eso significa que tienes que viajar más y que tienes que alejarte con más frecuencia de lo que es tu entorno habitual, tanto tu entorno de trabajo como tu entorno familiar. Esto lógicamente exige una corresponsabilidad en todos los aspectos, en el profesional y en el personal, que todavía nos cuesta (ICEX2)

Yo tengo un hijo (...) y tengo la custodia compartida y el padre es ideal se ocupa de tanto o más que yo, entonces parto de una base súper privilegiada. (..) Creo que no es el caso de muchísima gente y al final las tareas no están del todo todavía compartidas (ICEX3)

Creo que en el mundo actual los hombres comparten absolutamente la corresponsabilidad de las, llámalo obligaciones o tareas del cuidado de la familia. Entonces, en mi caso particular, creo que lo compatibilizo de una forma exitosa, siempre con dificultades y siempre intentando planificarlo todo y anticipándote. (ICEX7)

T7.2 Reducción de jornada por maternidad

Lo justo sería que hubiese un horario mucho más definido para todos y que no hubiese una persona que se queda a hacer mucho más tiempo que otra simplemente por querer conciliar. (CG2)

Sí afecta, pero no lo veo en desigualdad de género. Falta de priorización de tu vida y querer dar (CG5)

T7.3 Experiencia de expatriación

Sí me encantaría. No tengo ningún tipo de atadura con nadie. En niveles más altos no sé decir qué dirían hombre o mujer (...) Mi anterior jefa vivía en EEUU y acaba de dar a luz (CG3)

En los primeros niveles se avisa con muy poca antelación y en los niveles superiores con bastante antelación. Además específicamente en MS puedes oponerte al desplazamiento. (CG4)

No se suele viajar tanto cuando se tiene hijos. Los saltos de proyecto y sitios son al principio. (CG2)

Depende del entorno familiar. En mi situación dado el papel que ejerce mi mujer, sería más complicado mi mujer respecto a mí. Desigualdad de ocupación en la casa. (CG5)

Consejeros comerciales en el exterior (...), cuanto más lejos de España es, más jóvenes son, y es la conciliación. (...) El problema de expatriación no es tanto la expatriación como la conciliación familiar, la conciliación con las parejas. (CCE1)

Categoría 8. Acoso sexual y por razón de sexo

T8.1 Código de vestimenta

No hay uniforme como tal. En abogacía el código de vestimenta es más estricto (CG4)

Vestimenta siempre es diferenciada, no impuesta. Depende del perfil clientes megasexistas, la lanzan si hay una mujer. Pero son casos aislados, a nivel general entiendo que no. (CG5)

Yo diría que no. (...)El ejemplo está en Angela Merkel. Para poder ascender, para pasar un poco desapercibida se ha tenido que masculinizar. (CCE1)

T8.2 Protocolos de acoso sexual y por razón de sexo

Que yo sepa no hay ninguno. He podido ver algún comentario un poco pasado de tono entre gente que tiene mucha confianza sin llegar a más. (CG1)

Categoría 9. Discriminación por razón de género en otros países

T9.1 Situación general en materia de discriminación por razón de género en otros países

No hay discriminación. Por el tipo de proyectos suele haber más hombres que mujeres pero no he visto diferencia. Mis clientes eran branches de bancos españoles (CG1 refiriéndose a Londres y NY)

En EEUU sí que se hace, hay un curso de lenguaje respetuoso. Sí que se preocupan más por estos temas. (CG4)

Las mujeres todavía nos encontramos con dificultades, especialmente en los países más cerrados o en culturas muy concretas pero somos unas excelentes gestoras y eso lo hemos demostrado (ICEX1)

En América Latina (...) tuve relación con el sector del ejército. (...)Las relaciones no eran iguales. A un hombre lo tratan como un ingeniero distinguido y a una mujer es complicado que te traten como licenciada (ICEX1)

(...) Países como Marruecos, Argelia o Arabia (...)A las mujeres no se les suele confiar puestos de responsabilidad (...)Si presentas el proyecto de tu empresa la mayoría de estos países también son serios. (ICEX1)

Cuando vas a países árabes (...) sabes que la posición de la mujer no es igualitaria y siempre vas acompañada de un hombre y te toca aceptar determinadas situaciones aunque no las compartas. (ICEX2)

En EEUU, el hecho de ser una empresa que la propiedad es 100% de mujeres y que además está dirigida por mujeres. (...) Ese canon de entrada que tenemos que pagar, si tú eres capaz de comunicar esto que te comentaba, son más bajos, nos resulta más fácil entrar. (ICEX2)

Es cierto que las mujeres hay muchos países a los cuales no pueden acudir o no pueden acudir con la autoridad que tienen. Tampoco sé hasta qué punto es un hándicap, trabas también las que nos queremos poner (ICEX5)

Arabia Saudí (...) no deja de ser un país con unas costumbres que realmente la mujer está en un segundo plano. (ICEX6)

T9.2 Negociación internacional

Una compañera negociando con unos rusos. (...)Creo que hay sectores que están más masculinizados que otros pero cada vez están más abiertos. (CCE1)

Categoría 10. Valoración de dos medidas para favorecer la situación de la mujer en el sector

T10.1 Mentoring mujeres

Saber las personas que han llegado allí cómo lo han hecho, puede que hayan tenido ayuda, sabido compatibilizar mejor... Me gustaría charla con alguna persona (CG1)

Sí, eso sí que ayuda definitivamente. (...) Creo que si tienes un mentor (...) ayuda a valorar si realmente quieres tomar la decisión y cómo llevarlo todo. Considero que podría ser muy beneficioso una persona que ya ha pasado por esa situación. (CG3)

Nosotros tenemos sistemas de tutores pero es verdad que para la parte de conciliación sobre todo ayudaría mucho tener el ejemplo de mujeres que ayuden a guiarte. Si lo viese en mi empresa me apuntaría 100% (CG2)

Me parece una idea brutal pero mujeres a mujeres, hombres a hombres. Me parece fantástico pero sin ver género (CG5)



El mentoring (...) hemos tenido experiencias con mujeres y hemos constatado que ha sido muy positivo. (ICEX1)

T10.2 Plan reincorporación baja por maternidad

Depende de la relación con el socio responsable y su voluntad de ser flexible. No hay medida específica: período de baja y se cuenta contigo para reincorporarte. Es más cómo lo gestiones tú. (CG1)

No hay y debería implantarse. Es una cosa que se hace forma tácita (CG4)

Sin duda. Pero le ayudaría no solo a la persona sino también a la empresa, planificar con tiempo hacia dónde se va a incorporar (CG5)

Debe aplicarse a padres y madres y me parece que ayudaría bastante. (CG3)

Al final que no te quite de llegar a donde tú quieres simplemente porque para ti la familia es prioritario entonces yo creo que sí que daría tranquilidad. (CG2)



Categoría 11. Políticas y medidas

Regular y facilitar la partida y la vuelta de la baja por maternidad }
Protocolos de prevención del acoso muy importante } CG4
Mentoring de mujeres }

Considerar más la situación personal en las asignaciones de proyectos }
Dar visibilidad a las políticas contra la discriminación por razón de género en la empresa } CG1
Ofrecer formación en materia de igualdad de género }

Invertir en formación siempre está bien no cursos de igualdad (...) hay muchos chicos perfiles técnicos en la empresa y más que sepan de temas de IT, porque es así porque hay más chicos que estudian esas carreras pues son más chicos. Invertir y darle a las chicas de tu empresa cursos de programación y tal. Es algo muy demandado, el cliente lo valora muchísimo. } CG2
Tema de horarios para que la conciliación fuese más fácil, que cuando te haces mayor se ven más diferencias de género. Yo a mi nivel no lo noto.
En Mckinsey hay grupos de mujeres. Me parece muy buena idea que haya alguien de tu empresa con el que tener un contacto, al que tener como referente y un poco de guía en la carrera profesional }

Va desde las propias personas. Rrhh que hagan como el perfil de cada persona hombre o mujer dentro de su unidad familiar. Más que plan de igualdad, plan según el rol que juegan en su familia la mujer o el hombre. Eso estaría muy bien } CG5

McKinsey tienen grupos de mujeres consultoras eso ayuda un montón y es algo bastante importante. A veces necesitamos consejo de cómo hacer las cosas para que no haya represalias. } CG3
Determinar unos parámetros que realmente ayuden a que esa igualdad se cumpla dentro la empresa. (...) Obviamente no todos los años y no un parámetro 50-50 pero si a lo mejor un año }



Mucho rigor en la igualdad de oportunidades (...) Que se valoren los conocimientos y experiencia de la persona en sí más que a su género
Es importante fomentar el trabajo por objetivos que invite a esa integración de la vida personal y de la vida laboral (...) sobre todo en los jóvenes

Favorecer que los jóvenes tuvieran cierta estabilidad económica para poder desarrollar la carrera profesional como vida la personal. Y va mucho más allá de que te paguen la guardería.

Que las bajas maternales no pesen tanto como pesan. Que una reducción de jornada no sea un coste tan brutal como es para la empresa.
Creo que también habría que visibilizar más las figuras de las mujeres.

CCE1

Hay que promover el ingreso de la mujer en las carreras técnicas desde la universidad, desde la raíz, y desde la formación profesional
Las instituciones tienen un rol clave, a todos los niveles, obviamente para suplir la brecha de género pero también con un objetivo mucho más ambicioso: para ayudar a aumentar el crecimiento del país, ayudar a generar negocios internacionales de las empresas en otros países.

Creo que el apoyo entre mujeres es bueno para entender que igual nos estamos encontrando con las mismas situaciones y (...) compartir la forma de encarar esas situaciones nos puede ayudar. He constatado que también nos ayuda a buscar sinergias, a hacer partnerships, a encontrar colaboraciones.

ICEX1

El reto fundamental está en organizar equipos que sean corresponsables, que sean autónomos, que sean gente comprometida y que sean capaz de llevar la empresa sin que tú estés presente. Y a la vez la corresponsabilidad en todos los aspectos.

Deberíamos poner el foco en dar visibilidad a experiencias reales de mujeres, es decir, que cuando se organizan foros, talleres incluso, que puedan asistir mujeres para contar tanto sus experiencias de éxito, como sus fracasos también, como todos los obstáculos con los que se han encontrado. También me gustaría que a esos eventos acudieran más hombres para poder normalizar todo esto.

Otro tema que es importante y que se podría impulsar desde la administración es, por un lado, ayudarnos a crear redes, y apostaría porque hubiese determinados programas de promoción más que nada para animar a dar ese salt

ICEX2



Más que políticas, mostrar casos de éxito (...) y que haya casos específicos solo para mujeres en los cuales nos veamos más reflejadas. Yo creo que sí que ayudaría.

Faltan todavía más foros, más asociaciones solo de mujeres, más inversoras sólo mujeres. Yo ahora tengo unos contactos y hablo con muchas y nos apoyamos mucho entre nosotras, pero es verdad que me los he tenido que buscar.

ICEX3