

**28.10.2020**

**Una pionera en lo alto del sistema financiero español**

Jornadas “Diversidad y Empresa” de la Federación Asturiana Empresarial

Margarita Delgado

Subgobernadora

---

Buenos días:

Me siento muy honrada por la invitación de la Comisión Empresarial de Igualdad de la Federación Asturiana de Empresarios, una de las primeras patronales del país en aprobar un plan que establece la igualdad como un principio estratégico de su política corporativa y de recursos humanos.

El desarrollo de iniciativas como las que lleva a cabo FADE con el apoyo de su Comisión, que impulsan y dan visibilidad al liderazgo femenino es clave para asegurar la diversidad. El equilibrio de géneros debe ser una prioridad en todas las organizaciones, públicas y privadas. Permítanme asegurarles que en el Banco de España trabajamos con este compromiso y creo que es justo señalar que hemos logrado importantes avances en los últimos años.



En este sentido, a principios de este año, el *Gender Balance Index 2020* del centro de estudios “Official Monetary and Financial Institutions Forum” (OMFIF) posicionó al Banco de España en el primer puesto en igualdad de género entre los bancos centrales del mundo (con una puntuación de 91,67 sobre 100).

Ya en 2019 alcanzamos la casi paridad entre hombres y mujeres en nuestra plantilla y, durante los últimos tres años, hemos incrementado el nivel de participación de la mujer en los puestos de dirección.

En el Consejo de Gobierno, hemos alcanzado el 50% de representación femenina, con 8 Consejeras. En la Comisión Ejecutiva la representación femenina es ahora del 40% y, por lo que respecta a la alta dirección, entre las 7 Direcciones Generales actualmente hay 2 mujeres en áreas tan importantes como Supervisión o Efectivo y Sucursales.

En gran medida, estas cifras demuestran el compromiso del Banco de España con la diversidad y protagonismo de las mujeres en puestos de dirección, pero estos cambios están ocurriendo a todos los niveles.

Como muchos de ustedes saben, soy inspectora de entidades de crédito. Cuando me incorporé a la plantilla del Banco hace ya unos cuantos años, la inspección era un área eminentemente masculina. Esto ha cambiado radicalmente. En las últimas promociones de Inspección hay mayoría de mujeres admitidas a las oposiciones (54%), y esta mayoría no sólo se confirma, sino que se acentúa tras pasar por las pruebas de selección (61% de aprobadas frente al 39% de los hombres).

Este resultado se obtiene 'de manera natural', es decir, sin que medie ningún tipo de política explícita ni exista 'discriminación positiva' o cuotas. El número de mujeres que aprueba es mayor, sencillamente, porque sus resultados en las pruebas son mejores.

Pese a estos avances, es indudable que todavía hay trabajo que desarrollar para garantizar esa igualdad en todas las áreas y niveles directivos y de gestión de equipos. En el Banco de España trabajamos para ello en varias dimensiones.

Por un lado, estamos introduciendo medidas dirigidas a retener el talento y la excelencia con: (i) políticas de conciliación, como el teletrabajo o la flexibilidad horaria; (ii) neutralidad en los anuncios de puestos vacantes; (iii) programas de 'mentoring' en los que tratamos que haya igual número de hombres y mujeres y (iv) búsqueda de la paridad en los paneles de selección.

Se trata, en su mayoría, de políticas dirigidas a todos los empleados, hombres y mujeres. Esto resulta fundamental, dado que consideramos que hay que conseguir un cambio cultural de calado, lo que siempre resulta más difícil si no estamos todos implicados.

Por supuesto, para afrontar un cambio cultural y de mentalidad como éste, el compromiso de la alta dirección es clave. Este compromiso se ha plasmado en nuestro primer Plan Estratégico 2020-24, aprobado este año, que hace una apuesta decidida por afianzar, reforzar y mejorar lo conseguido en este ámbito y, fomentar la comunicación y difusión de este mensaje también hacia el exterior.

En este sentido, el Banco participa en diversas iniciativas internacionales, de entre las que quiero destacar un foro que coorganizamos con el Banco Central de Marruecos desde abril de 2018, y que, desafortunadamente, este año ha tenido que ser pospuesto por la pandemia.

Por último, como parte de nuestra función investigadora, nuestro compromiso se plasma también en la apuesta por evaluar las implicaciones que tiene la brecha de género en nuestras instituciones.



Como ha señalado el World Economic Forum en uno de sus informes sobre igualdad de género, “el desarrollo completo y el despliegue apropiado de la mitad del talento del mundo tiene una gran influencia en el crecimiento, la competitividad y la preparación para el futuro de las economías y las empresas en todo el mundo<sup>1</sup>”.

Creo que es importante subrayar que no se trata de mantener las estructuras anteriores y forzar una igualdad que solo se refleje en los números, sino de cambiar la mentalidad, primar la innovación, la diversidad y la eficiencia a través de la integración de la mujer en los equipos de decisión.

No se trata siquiera de una cuestión de justicia. El fomento de la diversidad es una decisión avalada por numerosos estudios que concluyen que los equipos directivos mixtos son más innovadores, más eficientes y están mejor preparados para anticipar y afrontar crisis.

La crisis del Covid nos ha permitido comparar la capacidad de reacción, muy a menudo “out of the box” de las mujeres frente a los hombres. En un artículo publicado el pasado mes de abril en la revista Forbes se analizaba la respuesta dada frente a la pandemia por mujeres líderes.

El artículo resaltaba determinadas cualidades o competencias femeninas, diferentes de las mostradas por otros líderes masculinos: así, se destacaba la honestidad de Angela Merkel, la asertividad de la presidenta de Taiwán y de la de la primera ministra de Nueva Zelanda. El uso de las nuevas tecnologías fue decisivo en la forma de afrontar la pandemia por las primeras ministras de Islandia y Finlandia. También la primera ministra de Noruega es alabada por sus iniciativas innovadoras en el ámbito de la comunicación al público de la pandemia.

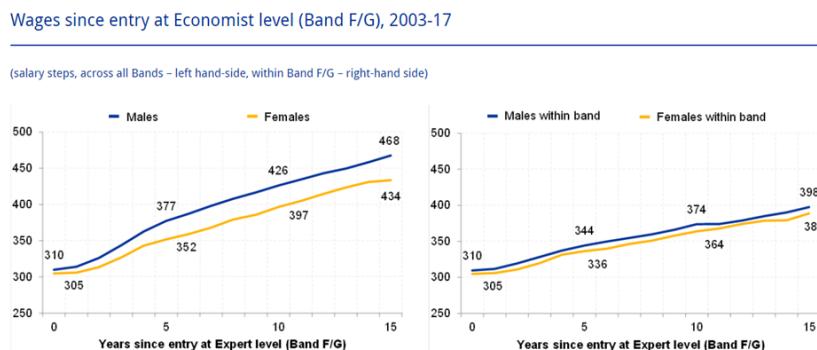
En general, la innovación, la empatía y el tacto o cuidado con el que todas estas líderes han comunicado y gestionado la pandemia contrasta con otro tipo de actitudes.

Creo que aquellos estudios que sugieren, cada vez con mayor claridad, que el liderazgo femenino podía ser diferente y beneficioso están siendo respaldados por los hechos.

<sup>1</sup> Gender Gap Report 2018 published by the Work Economic Forum

Según el informe sobre igualdad de género del World Economic Forum del 2020, que cubre 153 países, Islandia se alza, por decimoprimer vez consecutiva, con el primer puesto en temas de igualdad seguida de cerca por países nórdicos, como Noruega, Finlandia y Suecia. España, pese a ser un país culturalmente muy distinto, logra la 8<sup>a</sup> posición.

No es un mal resultado, pero no debemos conformarnos. Las instituciones públicas y privadas y las empresas cotizadas deben ser el motor de este cambio revolucionario. La CNMV ha publicado recientemente su nuevo Código de buen gobierno en el que incrementa la recomendación del 30% de mujeres en consejos de administración de empresas cotizadas en el IBEX hasta el 40% para 2022.



Source: Hospido, L., Laeven, L. and Lamo, A. (2019).

Note: The panel on the left-hand side shows the average salary step levels by gender since entry at Expert level (Band F/G) for all ECB employees included in the sample. The panel on the right-hand side illustrates the average salary step levels by gender since entry at Expert level (Band F/G) for those employees who remain at Expert level.

Ya me he referido a la investigación que hace el Banco de España sobre esta materia. Quisiera destacar un trabajo realizado por una de nuestras economistas (Laura Hospido), junto con dos economistas del Banco Central Europeo, en relación con la situación de la brecha de género en el BCE.

También me referiré brevemente a un segundo estudio, realizado por nuestro Departamento de Análisis Estructural y Estudios Microeconómicos, en el que se hace el mismo tipo de análisis para el Banco de España.

La experiencia del BCE muestra que una estrategia específica a favor de la diversidad puede generar beneficios tangibles en forma de un mejor equilibrio de género.

En 2010, el Comité Ejecutivo del BCE emprendió un marcado cambio de política hacia la diversidad mediante la emisión de una declaración pública y la adopción de un plan de acción sobre diversidad. Este plan de acción se complementó en 2013 con objetivos de participación de género explícitos en toda la jerarquía del BCE.

Tras el anuncio de la puesta en marcha de dicha estrategia, la brecha de género en la probabilidad de promoción ha disminuido notablemente.

Los empleados que acceden al BCE como economistas suelen incorporarse a los 30 años, muchos de ellos con un doctorado. Suelen acceder al BCE al nivel de experto (Banda F / G) y, posteriormente, progresan a Jefe de equipo (Banda H) y Asesor (Banda I). Las bandas salariales por encima de Asesor están ocupados por jefes de división y altos directivos. Para pasar de una banda a otra superior es necesario presentarse y ser el elegido en un proceso de promoción.

El estudio muestra que la diferencia media entre los sueldos iniciales de hombres y mujeres a nivel de economista durante el período 2003-2017 es pequeña: poco más del 1%<sup>2</sup>. Sin embargo, la brecha salarial de género aumenta notablemente con el tiempo. Después de diez años alcanza más del 7% de diferencia<sup>3</sup>.

Para los que no promocionan a una banda superior, sin embargo, las diferencias son mínimas (panel derecho). Esto indica que la divergencia entre los salarios de hombres y mujeres se relaciona principalmente con la probabilidad de ascensos a lo largo del tiempo.

En este sentido, el estudio refleja que, de entre empleados que inician su carrera en la banda salarial de experto<sup>4</sup>, la probabilidad de promoción de los hombres después de diez años de carrera fue del 57%, mientras que la probabilidad de ascenso de las mujeres fue de apenas el 37% durante el mismo período (panel izquierdo).



Sin embargo, el análisis también muestra el marcado impacto de las recientes iniciativas del BCE. Desde 2011, a diferencia del período anterior, la desviación entre las tasas de promoción masculina y femenina ha sido muy pequeña (panel derecho)<sup>5</sup>.

En todo caso, pese a la política de diversidad del BCE, no se logró erradicar por completo las diferencias de género en la carrera profesional de sus empleados.

<sup>2</sup> O cinco escalones salariales (panel izquierdo)

<sup>3</sup> Después de cinco años alcanza los 25 escalones y 29 después de diez años.

<sup>4</sup> Banda salarial F / G

<sup>5</sup> Considerando medias móviles de tres años, la brecha de género en promoción fue positiva y estadísticamente significativa en cada período hasta 2010, pero no estadísticamente significativa en los períodos de tres años a partir de entonces.

Una conclusión importante del estudio de los procesos de promoción entre 2012 y 2017, sería que las mujeres se presentan menos que los hombres en esos procesos. De hecho, la tasa de solicitud de participación por parte de las mujeres es aproximadamente un 40% más baja que la tasa de solicitud correspondiente para hombres.

Por tanto, dado que la probabilidad de promoción es, desde 2011, similar para hombres y mujeres, la tasa de participación más baja por parte de las mujeres implica una probabilidad de promoción mayor para las mujeres que, eventualmente, se presentan a los procesos.

Esto plantea la pregunta de si el éxito de las mujeres en el BCE se debe a una discriminación positiva o una selección positiva. En otras palabras, ¿las mujeres están siendo promocionadas por su género o porque son el mejor aspirante independientemente de su género?

Se puede observar que las mujeres promocionadas presentan, en media, una progresión salarial posterior más rápida que los hombres tras el ascenso, lo que apunta a un mejor desempeño de las mujeres ascendidas<sup>6</sup>.



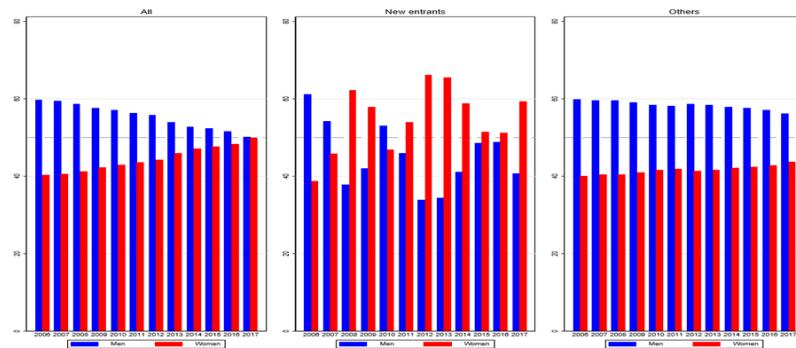
Permitanme centrarme ahora en mi organización. Como les decía antes, Banco de España ha alcanzado en la actualidad la paridad de plantilla, elevando gradualmente la proporción de mujeres desde el 30% que había a finales de los años 80.

El mayor impulso comenzó alrededor de mediados de la década del 2000, que coincide con una mayor conciencia sobre la conveniencia de la diversidad de género. Sin embargo, en aquel momento no se implementó ninguna política específica dirigida a aumentar la presencia de mujeres, sino que ocurrió de manera 'natural'.

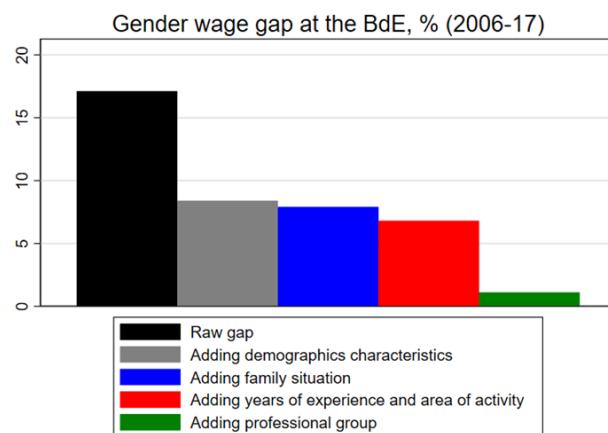
A pesar de la paridad alcanzada para el conjunto de la plantilla, aún existen importantes diferencias según el grupo profesional: la proporción de mujeres entre directivos era, en

<sup>6</sup> La crítica de que esto podría compensar las brechas salariales anteriores tras la introducción de la política de diversidad también parece infundada ya que los aumentos salariales relativamente más rápidos para las mujeres después de la promoción fueron más marcados antes de 2011.

2019, del 40%, del 46% entre expertos senior, del 52% entre expertos y especialistas (técnicos), del 66% entre personal administrativo y del 11% en otros servicios.



Esta aceleración reciente se ha debido sobre todo a las nuevas incorporaciones, ya que el peso relativo de las mujeres entre los empleados que acceden a trabajar al Banco ha sido mayoritario (panel central). Lógicamente, entre los trabajadores con más experiencia, el peso relativo de las mujeres ha aumentado a un ritmo mucho menor (panel derecho).



La brecha salarial media entre hombres y mujeres se usa comúnmente como una medida resumida de las diferencias de género en la progresión profesional. Esa diferencia, en los últimos años, ha sido del 17% entre los empleados del BE (barra negra). Es decir, el salario medio de los trabajadores hombre es un 17% superior que el de las mujeres.

Esta brecha se calcula a partir de los datos brutos, por lo que podría deberse a diferencias en las características individuales de los empleados que generan diferencias en los salarios.

Una vez que se tienen en cuenta características demográficas, la brecha disminuye del 17,2% al 8,4% (barra gris). La situación familiar explica una parte de esa diferencia, si consideramos estar casado y tener hijos, la brecha disminuye hasta un 7,9% (barra azul). Incluyendo en el análisis características como los años de experiencia y el área de actividad hace bajar la brecha hasta un 6,8% (barra roja).

Considerar el grupo profesional cierra la brecha por completo (barra verde). Sin embargo, es importante tener en cuenta que, a diferencia del resto de características individuales que podemos asumir exógenas, el grupo profesional que ostenta un empleado no es independiente de su propia trayectoria profesional.

Una vez se tienen en cuenta las características individuales de los trabajadores, solo persiste una brecha significativa entre las mujeres con hijos. En resumen: cuando se trata de los factores que subyacen a la brecha de género en salarios, los dos sospechosos habituales entran en juego: tener hijos y los movimientos entre grupos profesionales (o promociones).



En estos tiempos marcados por la urgencia por encontrar soluciones o respuestas, creo que los Bancos Centrales debemos liderar el análisis y el compromiso respecto a los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad y la economía. Y, por supuesto, apoyando proyectos que fomenten la excelencia y el valor añadido en el trabajo a través del aprovechamiento de todo el talento, pero también incorporando los riesgos medioambientales y sociales a nuestra perspectiva como Banco Central.

El análisis del riesgo medioambiental y la sostenibilidad es un proyecto que abandero personalmente en mi organización y, como la promoción de la igualdad, se trata sin duda de un proyecto innovador que requiere capacidad de visión a largo plazo y empatía. Sin duda, requiere también una capacidad de escucha sin prejuicios y con una mente muy abierta para aprender con paciencia y progresar.

En ambos casos se trata de temas de gran relevancia para la sociedad y que, en ocasiones, pueden generar un rechazo inicial, muchas veces por desconocimiento. De ahí la importancia de sumar al máximo número de personas para afrontar estos retos y, también, por supuesto de la comunicación que ayudará a la concienciación.

¿Influye que yo sea una mujer? No estoy segura, porque el compromiso del BE es unánime, pero es cierto que quizás es un tema en el que las mujeres mostramos una mayor sensibilización. De hecho, el inicio del movimiento ecologista moderno se atribuye también a una mujer, la bióloga Rachel Carson, que dio el primer toque de atención científica sobre la muerte del planeta debido a la actividad humana.

También es cierto que, en Europa, la lucha contra el cambio climático está siendo promovida por la Comisión y el BCE, ambas instituciones lideradas por mujeres, y que según una encuesta del instituto Elcano las mujeres presentan un nivel de concienciación mayor respecto al medioambiente.

Como he señalado antes, tanto en la igualdad de género como en la sostenibilidad, es crucial también hacer un esfuerzo de concienciación y de comunicación por parte de las instituciones públicas y privadas. En este sentido, el BE ha puesto en marcha un Plan de Formación Transversal de Sensibilización Medioambiental y Sostenibilidad para todos los empleados que consiste en una serie de conferencias, coincidiendo con el Día Mundial Contra el Cambio Climático del 24 de octubre, enfocadas a explicar y conocer el impacto del cambio climático en nuestras vidas a través de visiones distintas y complementarias entre sí.



Permitanme concluir. Antes de esta pandemia, el mundo estaba cambiando de forma extraordinaria; innovaciones tecnológicas sin precedentes, pero también cambios sociales y estructurales de gran calado, gracias al rol de la mujer en nuestras economías y al impulso de políticas para lograr la paridad en el trabajo.

Con la llegada de la pandemia, las medidas de conciliación que se estaban introduciendo en las organizaciones de modo lento y trabajoso, se impusieron como salvaguarda para la salud. Entre ellas, nuevas formas de trabajar en remoto, de gestionar equipos, hasta de entrar en contacto con terceros.

Nos hemos acostumbrado a empezar cualquier conversación preguntando por la salud del otro, de su familia, amigos o compañeros de trabajo. La pandemia nos ha impuesto distancia, pero nos ha aportado en muchos casos cercanía, nos ha dejado la tan reclamada flexibilidad, pero, en algunos casos, nos ha “robado” avances en conciliación.

Existen situaciones de estrés añadido por la doble carga que supone el trabajo profesional y el familiar y que, de acuerdo con algunos estudios, habría afectado en mayor medida a las mujeres<sup>7</sup>. Por supuesto hay personas que desean volver a trabajar a la oficina lo antes posible, ante la ansiedad que provoca el teletrabajo por la situación de aislamiento.

Todos estos son efectos colaterales del trabajo en remoto que tendremos que abordar con políticas adecuadas.

Ahora más que nunca es importante reafirmar la importancia y el valor de la diversidad que aporta beneficios claros como son la eficiencia, la amplitud de miras y la riqueza en la toma de decisiones.

Debemos seguir avanzando con paso firme y seguro, evitando mezclar el espacio privado y el profesional, dividiendo las tareas de forma racional y justa, aprovechando las tecnologías en nuestro beneficio para impulsar una conciliación real. No podemos permitir que la pandemia nos haga perder lo ganado en igualdad de género.

Gracias.

---

<sup>7</sup> Work, women and COVID-19, Ipsos Mori, Reino Unido, 23 octubre 2020.