

# *Inspirando*

## Casos de éxito en diversidad de género



# Índice

Presentación de PwC	4
Presentación de Isotes	5
Resumen ejecutivo	6
Primero, los datos...: ¿algo se mueve?	9
¿Por qué cambiar ahora que la crisis nos acucia con otros temas?	13
¿Cuáles son las barreras?	17
¿Qué están haciendo las empresas?	20
En mi empresa queremos cambiar: ¿por dónde empezamos? 32 Casos de éxito	21
El entorno también actúa	61
Lo que tú puedes hacer	73
Agradecimientos	77
Contactos	78

## 32 Casos de éxito

Coca Cola	27	Womentalia	49
Ikea	29	Microsoft	51
Mutua Madrileña	30	Diageo	52
GDF Suez	31	Atos	53
GlaxoSmithKline (GSK)	32	Energizer	55
CLH	35	Mahou – San Miguel	56
Banco Sabadell	37	Ferrovial	58
Orange	38	RNE – <i>Ellas pueden</i>	63
Estée Lauder	39	La 2 TVE – <i>Convive</i>	64
IBM	41	Yo Dona	65
Banco Santander	42	Leaders Trust	66
Telefónica	43	Norman Broadbent	67
BBVA	45	ESADE	68
Bankinter	47	IE Business School	69
Ford	48	IESE	70
Cartier	49	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	72

# La mujer, en el centro del cambio empresarial



**Carlos Mas Ivars**  
Presidente de PwC España

La incorporación de la mujer a los ámbitos de decisión empresariales se ha convertido en un tema de la agenda mediática social. Es raro el día que no leemos o escuchamos algo relacionado con la situación de las mujeres directivas. La propuesta de directiva europea para mejorar el equilibrio de género en las empresas, por ejemplo, ha abierto un amplio debate sobre la discriminación positiva. Los numerosos estudios publicados sobre el tema y las diferentes iniciativas adoptadas por empresas para apoyar el avance de las mujeres en sus organizaciones también agitan la discusión. Se trata de una nueva conversación sobre la transformación del mundo empresarial en la que la mujer está en el centro.

Hace dos años, en PwC España elaboramos un exhaustivo informe sobre La Mujer Directiva en España. El trabajo puso de manifiesto que la diversidad de los equipos directivos en nuestro país dista de ser una realidad, a pesar de que el 60% de los licenciados en España son mujeres. En el informe analizábamos las barreras que existen para el avance de la mujer en los niveles directivos y proponíamos a los agentes con influencia en este ámbito (empresas, medios de comunicación, *headhunters*, escuelas de negocios y las propias mujeres) una serie de medidas concretas.

En el presente informe vamos más allá y aportamos nuevas ideas con el fin de

ayudar a las compañías a identificar el potencial de la diversidad y a abordar el cambio para aprovechar al máximo sus beneficios. Con el fin de conocer qué empresas lo están haciendo bien en esta materia y cómo están trabajando, hemos analizado la labor de las principales compañías españolas basándonos en una encuesta a 100 de ellas que hemos completado con 50 entrevistas en profundidad a directivos relevantes.

El resultado es una especie de manual de buenas prácticas para la puesta en marcha de una estrategia de diversidad en la empresa que garantice la igualdad de género. Avanzar por este camino no siempre es fácil, pero las historias de éxito que recogemos en el estudio demuestran que el cambio es posible, que la incorporación de la mujer a los puestos directivos es rentable y que, afortunadamente, estamos ante un movimiento imparable.

En PwC pensamos que el edificio de la diversidad de género se construye a diario con el trabajo de las mujeres y de los hombres que dan vida a las organizaciones. Pero también se construye con ideas, debates y buenos ejemplos que ayuden a identificar lo que funciona. Nos gustaría que este informe sirviera para inspirar a todos aquellos que creen en una sociedad más equilibrada.

# Presentación de Isotes

Parece evidente la creciente presencia y el papel de la mujer en el ámbito de las responsabilidades en las empresas y también un mayor respeto y más normalidad cuando se habla de ello. Pero queda camino por hacer.

Isotes es una plataforma constituida por mujeres independientes y de procedencia diversa, que pretende ser un altavoz que mantenga vivo ese discurso y la preocupación sobre la presencia de las mujeres en el ámbito de la dirección de las compañías. Queremos que todos aquellos involucrados en el mundo empresarial sigan hablando de crear mecanismos que faciliten el acceso de todo el talento disponible a posiciones directivas, independientemente de su sexo.

En Isotes creemos que esa idea debe llegar y calar en todo el tejido empresarial español, formado no sólo por multinacionales, sino también por pymes y organismos públicos repartidos por todo el territorio nacional. Con nuestro mensaje intentamos cuestionar esas barreras y condicionantes históricos, así como unir en la plataforma las voces que desde una pluralidad de asociaciones o a título individual, están a favor del mismo. Porque todos ellos pueden ayudarnos a

eliminar esos obstáculos, cada uno en su área y ámbito de influencia.

Por eso también queremos constituirnos en un “acelerador de ideas” que vengan de otros países o de otros ámbitos y que puedan ser apoyadas por todos, implicando a los hombres en la promoción de equipos de dirección más equilibrados desde el punto de vista de género.

Creemos que este segundo informe, en colaboración con PwC, constituye una gran herramienta para ello, ya que baja a la tierra y pasa de la teoría y las recomendaciones que recogimos en el primer informe, a plasmar con casos concretos y cercanos algunas buenas prácticas.

Nuestro espíritu es inspirar y potenciar las buenas prácticas para que otros tomen el impulso necesario para implementarlas en su ámbito, consiguiendo así que en España se avance por la senda de la diversidad. Nuestro empeño como Isotes es hacer llegar ese mensaje a todos, y especialmente a las mujeres, para que sean conscientes de que está en su mano llegar aún más lejos en su carrera profesional y alcanzar los más altos puestos directivos.

**ISOTÉS**  
mujer y talento

# Resumen ejecutivo

## Los números

- *Universitarias 60%*
- *Mercado laboral 45%*
- *Dirección funcional 22%*
- *Consejeras 16%*
- *CEO 5%*

## Las barreras

- *Cultura*
- *Dificultad para conciliar*
- *Sistemas de promoción no objetivos*

## Los motivos

- *Atraer y retener el talento*
- *Equipos diversos, mejores decisiones*
- *Mujeres como compradoras*
- *Presión de reguladores*
- *Inversores y accionistas*

La mayoría de las grandes compañías españolas son conscientes de la necesidad de avanzar por la senda de la diversidad de género, pero queda mucho por hacer. Con el fin de analizar en qué punto se encuentra el tejido empresarial en este ámbito, así como para destacar casos de éxito, este informe recoge datos, experiencias y acciones concretas.

El objetivo de este trabajo es poner de manifiesto las ventajas de fomentar un equilibrio de género en la función directiva y en los consejos de administración, así como mostrar la manera de abordar los cambios con éxito y servir como referencia para todas aquellas empresas que apuestan por mejorar la situación actual.

### Los números son tenaces

Cuando se observan los datos sobre diversidad de género en las empresas españolas, es evidente que persiste el controvertido “techo de cristal”. Los números ponen de manifiesto que hay un gran número de mujeres preparadas con estudios superiores que empiezan a trabajar en igualdad numérica pero que, a medida que suben hacia puestos de alta dirección, su porcentaje disminuye de manera espectacular.

El diagnóstico ya está suficientemente definido y, con ligeros matices, es generalmente aceptado que las barreras en el camino hacia la alta dirección tienen que ver con la cultura, con la

dificultad para conciliar vida profesional con vida personal y con los sistemas de promoción no objetivos.

### Es el momento de actuar

Superada la etapa de análisis, es preciso pasar a la acción. Los motivos por los que la diversidad debe ser una variable fundamental para las empresas son diversos, pero podríamos destacar los siguientes: la utilización de todo el talento; la importancia de las mujeres como compradoras; la presión de los reguladores, accionistas e inversores; la gestión de riesgos o la aportación de las mujeres en términos de creatividad e innovación. A estas razones, cabría añadir el hecho de que aumenta la “presión” desde la Unión Europea, ya que se está pasando de las “recomendaciones” a la regulación normativa.

Las compañías que quieran competir con éxito en el nuevo entorno tendrán que ser capaces de atraer y retener el mejor talento. De hecho, si sus ratios indican que este recurso no se distribuye equilibradamente entre hombres y mujeres en todos los niveles directivos, algo no están haciendo bien.

Hoy día, numerosas empresas ya están trabajando en este campo con más o menos fortuna, pero lo importante es la tendencia creciente, ya que se evidencia que el número de compañías concienciadas está aumentando. Los datos indican que en torno al 70% de las

empresas cuentan con un plan de igualdad, aunque éste no siempre ayuda a mejorar los ratios de presencia de la mujer en puestos directivos.

### **Quiero tener éxito. ¿Por dónde empezar?**

Una vez determinado que hay que hacer cambios e implantar una estrategia en materia de diversidad, hay tres piezas imprescindibles para tener éxito:

- *Un business case claro que ponga de manifiesto por qué la iniciativa es estratégica para la empresa.*
- *Un equipo directivo comprometido, liderado por el CEO, que entiende, comparte e impulsa sin fisuras la iniciativa.*
- *Un plan de acción sólido y asociado tanto a la realidad como a la estrategia de la compañía.*

Con el fin de inspirar y servir de guía a todas aquellas compañías que quieran profundizar en materia de diversidad, contamos con los ejemplos y casos de éxito de empresas que ya han iniciado el camino.

### **Hacer un diagnóstico: ¿Dónde estamos?**

Para empezar, hay que conocer con objetividad la situación de la compañía en relación con la diversidad de género en todos sus ámbitos. Es preciso hacer un análisis cuantitativo y profundo de todos los datos, así como una reflexión cualitativa y completa de toda la información para entender bien los motivos y las causas del estado actual y contar con los elementos necesarios para disponer de una fotografía realista de la situación.

### **Diseñando el futuro: ¿Dónde queremos ir?**

Una vez que conocemos realmente el *Qué* y el *Por qué*, tenemos que establecer cuál

es nuestro objetivo. Es el momento de construir el *business case*, ya sea por la necesidad de contar con todo el talento disponible; por la presión del mercado y de los consumidores; por los requerimientos de los accionistas; por responsabilidad social corporativa; por rentabilidad y eficiencia de la compañía o por cuestiones relacionadas con la innovación y la productividad.

Lo que no se mide, no se alcanza. Por tanto, es esencial establecer objetivos realistas pero a la vez ambiciosos, tanto para los procesos como para los resultados. Al mismo tiempo, es igualmente importante definir métricas e indicadores que sirvan para hacer un seguimiento útil y eficiente.

### **El plan de acción: ¿Cómo lo vamos a hacer?**

Ahora es el momento de establecer el camino, a través de un detalle de acciones concretas, con responsables, recursos y calendarios que abarcarán diferentes medidas en función del diagnóstico y los objetivos a alcanzar. Las medidas tienen que estar relacionadas con los denominados “momentos de la verdad”, es decir, con los puntos clave que afectan al desarrollo de la carrera profesional, como los procesos de selección, evaluación y formación; los modelos de desarrollo profesional y las promociones. Asimismo, se recomienda incluir acciones relacionadas con la visibilidad, las redes de contactos y la conciliación.

### **Comunicación y Formación: ¿Cómo convencemos?**

La comunicación es un elemento clave en el éxito de una iniciativa de igualdad, como lo es para todo cambio cultural. Desde el principio tiene que haber un plan de comunicación y formación que incluya la sensibilización sobre diversidad en todos los niveles de la organización. Los mensajes deben

## **Claves del éxito**

- *Business Case*
- *Compromiso de la dirección*
- *Plan de acción*

## **Plan de acción**

- *Diagnóstico*
- *Objetivos*
- *Medidas*
- *Evaluación*
- *Comunicación*

## **El entorno**

- *Escuelas de negocio*
- *Headhunters*
- *Medios de comunicación*
- *Administración pública*

transmitir que se trata de una iniciativa estratégica de la compañía, no un asunto sólo de mujeres y, por ello, debe estar liderado por la alta dirección.

### **Medimos y reevaluamos: ¿Qué resultados hemos tenido?**

Periódicamente deberemos ir evaluando la ejecución del plan de acción y la efectividad de las medidas para alcanzar los objetivos establecidos. Es imprescindible establecer un *reporting* en cascada que involucre a las unidades de negocio y que permita tanto a los responsables del plan como a la alta dirección conocer la evolución o cualquier incidencia relevante.

Es fundamental que los resultados se comuniquen. Cuando el balance es positivo, compartir el éxito resulta especialmente motivador. Cuando las noticias no son las que se esperaban, es preciso ser transparentes, aprender de los errores y buscar soluciones alternativas.

### **El entorno también actúa**

Estamos ante un asunto complejo y sólo con la actuación combinada de todos los agentes se puede lograr acelerar el

proceso. Los medios de comunicación, los *headhunters*, las escuelas de negocios o la Administración Pública tienen mucha influencia y es preciso ser conscientes de ello para canalizarla de manera adecuada. Avanzar en términos de diversidad es un camino largo que supone un cambio cultural, por lo que se necesita contar con el concurso de los diferentes *players* que determinan el presente y el futuro de las compañías.

### **Lo que tú puedes hacer**

Sin duda la pieza clave para el avance profesional es uno mismo. Es indudable la importancia que tienen las propias mujeres en el impulso de sus carreras porque de ellas tiene que partir el impulso para lanzar las medidas que hagan posible el cambio. Es necesario formarse bien, tener una visión estratégica de la carrera profesional, definirse objetivos, ser proactivo en la búsqueda de oportunidades y desarrollar activamente el *networking*. El camino no es fácil ni está exento de dificultades, por lo que conviene pedir apoyo y colaboración de los hombres, pero no cabe duda de que gran parte del éxito radica en el trabajo proactivo de las mujeres y en una actitud positiva ante el desafío de la diversidad.

## **Las mujeres**

- *Preparación*
- *Visión estratégica*
- *Proactividad*
- *Objetivos*
- *Networking*

*Primero, los datos... ¿algo se mueve?*



## Las mujeres representan:



Universitarias	60%
Mercado laboral	45%
Dirección funcional	22%
Consejeras	16%
CEO	5%

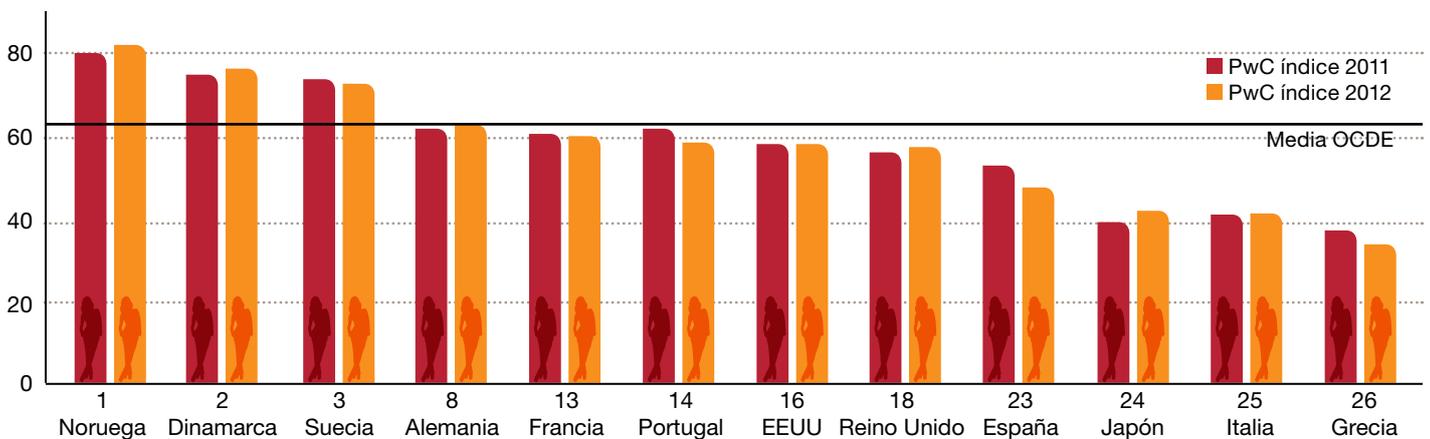
asciende a cargos directivos. En los últimos años, el avance ha sido positivo, pero a una velocidad lenta que, si se mantiene, no permitirá alcanzar los objetivos marcados por la Ley de Igualdad<sup>1</sup>.

Para entender las deficiencias en cuanto a la presencia de la mujer en puestos directivos, cabe recordar que ellas están preparadas y que hace tiempo que se incorporan al mercado laboral con normalidad. En relación con la educación superior, también hace tiempo que el porcentaje de mujeres universitarias es muy alto, superando ampliamente el 50%. Además, la tasa de ocupación femenina es del 45%, llegando al 50% si hablamos del colectivo del primer empleo.

En el ámbito internacional, según el índice elaborado por PwC, Women in Work Index, España se sitúa en 2012 en la posición 23 en relación con los países de la OCDE, habiendo empeorado sus ratios con respecto a 2011. Dicho índice pondera diferentes indicadores sobre la posición de la mujer en el mercado de trabajo. La situación ha empeorado si comparamos con el año anterior debido al incremento de la brecha salarial y al desempleo femenino.

Hemos analizado el ciclo de vida profesional de la mujer directiva para observar cómo evoluciona desde que acaba sus estudios y empieza a trabajar y ver cómo progresa hacia puestos de responsabilidad. Lo primero que llama la atención es el ritmo al que desciende el porcentaje de mujeres a medida que se

Gráfico 1: Índice PwC Women in Work



Fuente: Índice PwC Women in Work. Elaboración propia a partir de datos OCDE y Eurostat.

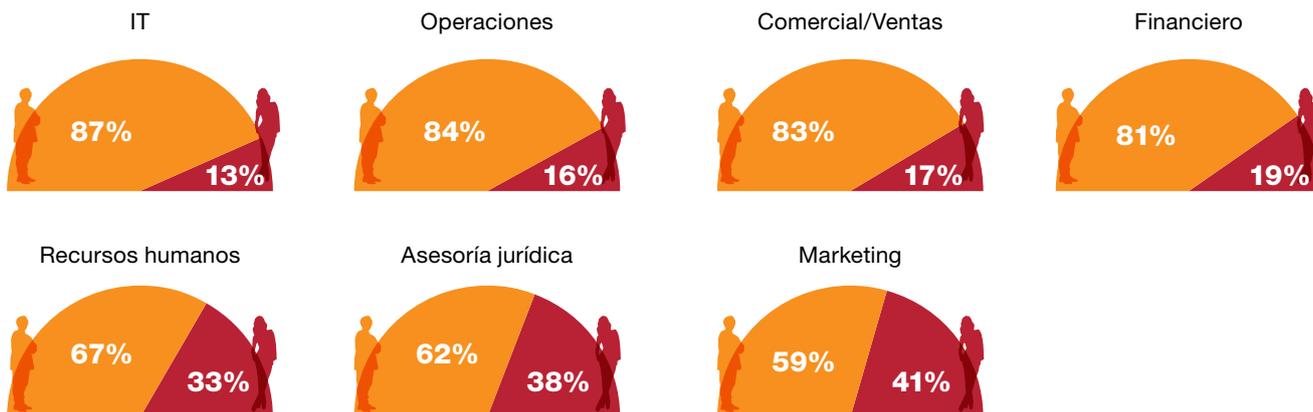
<sup>1</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

<sup>2</sup> El Índice PwC Women in Work considera los siguientes indicadores: Brecha salarial (25%), participación en el mercado de trabajo (25%), gap entre la participación de hombres y mujeres en el mercado de trabajo (20%), tasa de desempleo femenino (20%), y proporción de mujeres que trabajan a tiempo completo (10%).

Para elaborar nuestro análisis hemos analizado también la base de datos de Actualidad Económica “Quién es quién”, que recoge nominativamente más de 7.500 directivos de las principales compañías de nuestro país, y la hemos

comparado con los mismos datos de hace dos años (2013-2011). Este contraste pone de manifiesto que el porcentaje de mujeres en direcciones funcionales ha pasado del 19% al 22% en este periodo de tiempo.

**Gráfico 2:** Porcentaje de cargos directivos funcionales ocupados por hombres y mujeres



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del directorio de Actualidad Económica “Quién es quién”, 2013.

En el análisis por áreas funcionales y por sectores de actividad, se observa que se ha mejorado prácticamente en todos ellos. Las áreas de soporte, marketing, comunicación, asesoría jurídica y recursos humanos, son las que incorporan a más mujeres en

puestos directivos. En relación con los sectores, el sector público y la sanidad encabezan el ranking, posiblemente por el sistema de promoción por méritos y las facilidades para la conciliación.

**Gráfico 3:** Porcentaje de cargos directivos ocupados por hombres y mujeres por sector económico



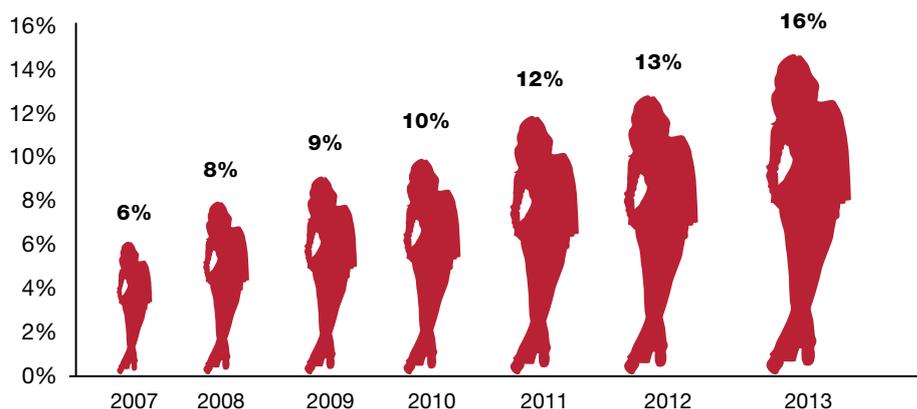
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del directorio de Actualidad Económica “Quién es quién”, 2013.

<sup>3</sup> Fuente: Informa. “Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas”. Marzo 2013

En relación con los puestos de consejeras, más del 70% de las empresas españolas no tiene ninguna mujer en su consejo de administración<sup>3</sup>. No obstante, cabe destacar que en las empresas cotizadas, el número de mujeres consejeras ha crecido,

alcanzando en este momento el 16%, lo que supone el doble que hace seis años. En cualquier caso, quedan tres compañías del IBEX 35 que siguen sin ninguna mujer en su consejo.

**Gráfico 4:** Presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMV e información corporativa de las empresas del IBEX 35.

### ***¿Quiere esto decir que las empresas están haciendo algo al respecto?***

A la luz de los datos observados, cabe cuestionarse si las compañías están trabajando de manera proactiva para avanzar en términos de diversidad o si se trata simplemente de una evolución natural fruto del aumento del número de mujeres profesionales.

Posiblemente sea una combinación de ambas variables y resulta difícil distinguir las razones de estos tímidos avances.

Más allá de los datos y de las métricas, lo que sí es evidente es que está aumentando de manera significativa el número de iniciativas públicas y privadas relacionadas con esta materia. En el informe que realizamos en 2012 sobre la evolución en los consejos de administración, ya se apreciaba el creciente interés por estas cuestiones, lo que se evidenciaba al observar que, según la encuesta que realizamos, el 72% de los participantes afirmaba que era “muy importante” o “importante” incorporar la diversidad de género en los consejos de administración<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Informe de PwC “Insights from Boardroom 2012. Board evolution. Progress made, yet challenge persist”, 2012.

*¿Por qué cambiar ahora que la crisis nos acucia con otros temas?*





***“El Parlamento Europeo se ha pronunciado con una voz clara y rotunda: Europa necesita una fuerte normativa para hacer frente al desequilibrio de género en los consejos de administración”***

***Viviane Reding,  
Comisaria de Justicia  
de la Comisión Europea***

Avanzar en materia de diversidad para lograr corregir el desequilibrio actual en materia de género no es una cuestión circunstancial, sino estructural, por lo que no debería enfocarse desde una óptica cortoplacista o como una simple moda. Si bien es cierto que la crisis puede entorpecer el proceso de cambio o, incluso, servir como coartada para intentar reforzar posiciones inmovilistas, es preciso tener muy presente por qué es necesario cambiar y por qué es importante no retroceder ahora que tanto la opinión pública como las Administraciones han tomado conciencia de la importancia de aumentar el número de mujeres en los puestos de dirección y en los consejos de administración.

A la hora de enumerar las razones por las que es preciso avanzar más deprisa en esta dirección, no se ha de considerar que es sólo por un principio de justicia e igualdad, sino que también hay que recordar que más diversidad significa avances en talento, innovación, liderazgo y, por supuesto, rentabilidad. Además, se pueden identificar otros motivos más precisos que ponen de manifiesto que el cambio es imparable y que, como todo proceso de modernización, conviene asumirlo lo antes posible para aprovechar todo su potencial.

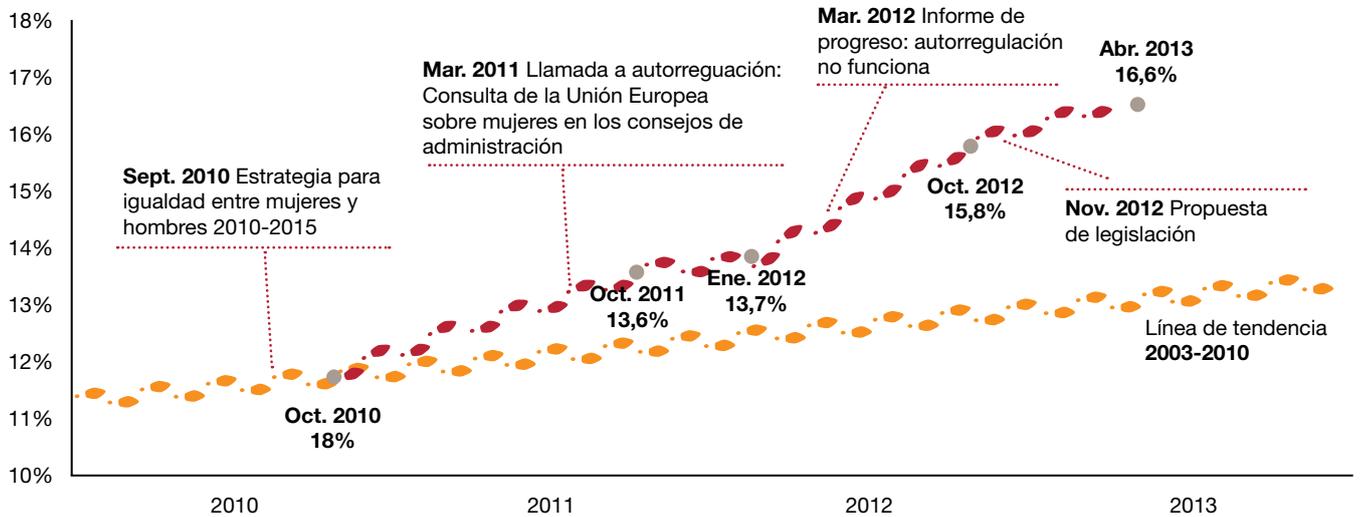
### ***Europa está presionando***

Aunque hasta hace poco la presión para avanzar era de índole social y mediática, no cabe duda de que lo que antes eran “recomendaciones” se están convirtiendo en obligaciones al pasar al ámbito normativo. La propuesta de directiva comunitaria que exige que en el año 2020 un 40% de los consejeros de compañías cotizadas sea del género menos representado, está haciendo que algunas compañías estén acelerando el ritmo de incorporación de mujeres a sus consejos.

Las cifras más recientes confirman que, gracias a la decidida labor de la Comisión en este ámbito, la proporción de mujeres en los consejos de administración de la Unión Europea ha ido en aumento durante los últimos tres años, situándose en la actualidad en un 16,6% y superando la línea de tendencia anterior, según se visualiza en el Gráfico 5.

La legislación incluye también, como medida complementaria, una “cuota flexible”, entendida como la obligación de que las empresas cotizadas en bolsa se fijen a sí mismas objetivos individuales de autorregulación en lo que respecta a la representación de

**Gráfico 5:** Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas cotizadas en bolsa, EU 27 (2010 - 2013).



Fuente: Comisión Europea: "Romper el techo de cristal de Europa: el Parlamento Europeo apoya la propuesta de la Comisión relativa a la presencia de las mujeres en los consejos de administración", 20/11/2013.

ambos sexos entre los consejeros, con el objetivo de alcanzar la cuota en 2020 (o 2018, en el caso de las empresas públicas). Además, las compañías deberán informar anualmente de los progresos realizados en esta materia.

### Los inversores lo piden

Cada vez es más común que en las juntas de accionistas haya una pregunta sobre esta cuestión, ya sea sobre el punto en el que se encuentra la compañía o sobre sus planes al respecto. Los inversores están empezando a cuestionar la falta de diversidad en los consejos de administración y los fondos de inversión

están comenzando a cuestionar a los consejos poco equilibrados en términos de género.

### El talento no tiene género

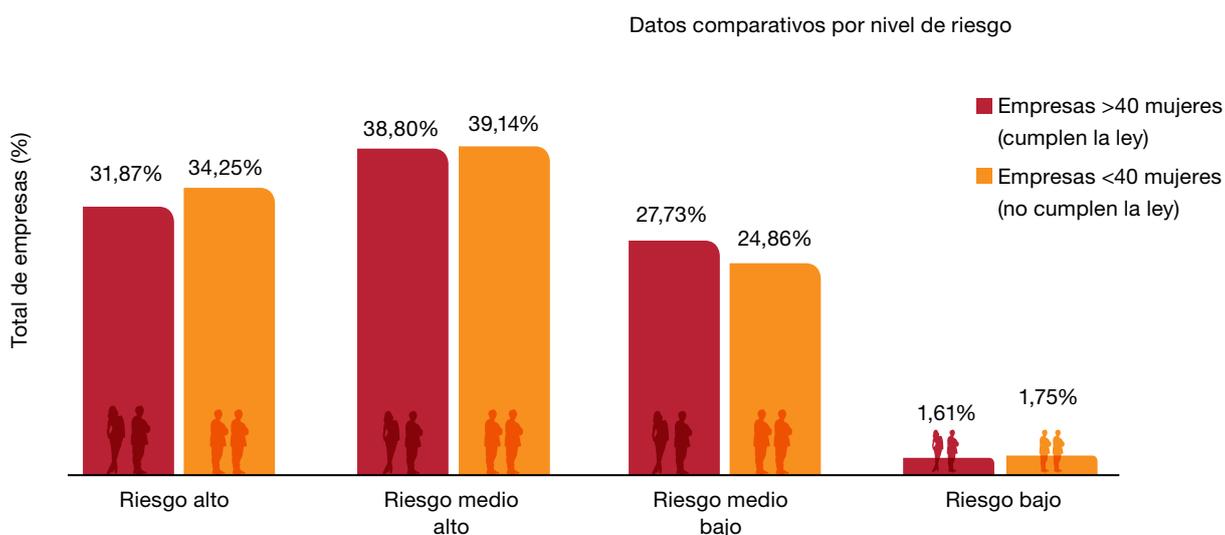
Las compañías que no promuevan de manera activa entornos que permitan que el talento femenino se desarrolle, corren el riesgo de que las mujeres más cualificadas se vayan a otras compañías donde desarrollarse plenamente desde el punto de vista profesional. Las directivas más brillantes tenderán a buscar entornos abiertos y diversos en donde se alcanzan las posiciones directivas en función de los méritos, no del género.

### La gestión de riesgos se ha vuelto crucial

Diversos estudios sugieren que las empresas con mujeres en sus consejos de administración tienen mejores resultados en la mayoría de sus indicadores<sup>4</sup>, entre los que se encuentran los relacionados

con la gestión del riesgo. En el estudio elaborado por Informa<sup>5</sup>, que analiza más de 1.250.000 empresas españolas, se demuestra que aquellas que tienen un 40% de mujeres en sus consejos, es decir, que cumplen con la recomendación de la Ley de Igualdad, tienen menor riesgo de crédito.

Gráfico 6: Riesgo de crédito en empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Informa: "Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas 2013".  
Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Art. 75.

### El cliente siempre manda

O eso es lo que durante mucho tiempo se ha dicho. Ahora el cliente también es mujer. Diversos estudios de mercado demuestran que las mujeres son las que compran el 65% de los productos de consumo y crece su importancia en otros ámbitos. En paralelo, está demostrado que cada día ocupan más posiciones relacionadas con las

decisiones de compra en las empresas. En este sentido, se podría decir que la mujer "es el mayor mercado mundial" y el que más ha crecido en los últimos años. Las compañías que cuentan con mujeres en las posiciones clave de sus organizaciones estarán mejor preparadas para aprovechar este importante segmento y, además tendrán múltiples oportunidades en lo relativo a la relación con clientes.

<sup>4</sup> European Commission. Women in Economic Decision Making in the EU. Progress Report, 2012.

<sup>5</sup> Informa: "Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas", 2013.

*¿Cuáles son las barreras?*





## ***Las principales barreras son:***

**La dificultad para conciliar**

**Los sistemas de promoción no objetivos**

**La cultura**

En nuestro informe *La Mujer Directiva en España*, ya pusimos negro sobre blanco e identificamos las principales barreras para el acceso de la mujer a la dirección de las organizaciones. También explicamos los pasos que se empezaban a dar en muchas compañías, conscientes de que no sacar provecho del talento femenino significaba perder potencial de crecimiento empresarial. Dos años después y a pesar de los progresos, las barreras se mantienen bastante estables.

### ***Dificultad para conciliar***

Recordemos que la primera barrera señalada por la gran mayoría de directivos y directivas entrevistados fue la dificultad para conciliar la carrera profesional con la atención a las responsabilidades familiares. Los horarios eternos vigentes en muchas compañías españolas y la poca flexibilidad laboral que éstas ofrecen están detrás de este obstáculo, pero, sin duda, el factor más importante es que la mujer sigue asumiendo un mayor peso de las responsabilidades relacionadas con la familia y el hogar.

Lograr una mayor corresponsabilidad en el hogar es una palanca decisiva para ver a más mujeres ocupando puestos de

responsabilidad, dirigiendo compañías o formando parte de consejos de administración. La opinión generalizada entre los directivos y las directivas es que la flexibilidad es vital para compaginar la vida personal con la laboral y, mientras se mantengan modelos demasiado rígidos, será difícil avanzar.

### ***Los sistemas de promoción***

La promoción es el camino natural para ir ascendiendo en la escala profesional. Esta senda se llena de obstáculos y se convierte en una auténtica barrera cuando falta transparencia, carece de objetividad o no está basada en la meritocracia.

No siempre es así. Hay compañías donde, en términos generales, funciona la meritocracia, pero también hay ocasiones donde se producen “sesgos implícitos”. En determinados casos se presupone que la mujer, por problemas familiares, no va a poder trasladarse a otro lugar, asumir nuevas responsabilidades o tener las habilidades de liderazgo necesarias, a pesar de que sus evaluaciones sean positivas. Algunos estudios han puesto de manifiesto que las mujeres, a pesar de

tener mejores evaluaciones en su desarrollo, están en peores posiciones para promocionar.

En nuestro anterior estudio observamos que en las compañías donde los procesos de evaluación eran más objetivos, a medio y largo plazo, se conseguía una mayor presencia de mujeres en puestos de mando. Se demuestra también que cuando los logros objetivos tienen un peso muy relevante en las decisiones de retribución y promoción, el *gap* salarial disminuye y las mujeres tienen más posibilidades de promocionar.

### **La cultura**

Generar una cultura de trabajo por objetivos y de reconocimiento basado en resultados es la mejor forma de garantizar la igualdad de oportunidades y hacer posible el acceso progresivo de la mujer a todos los niveles de la organización, incluidos los puestos directivos y los consejos de administración.

No podemos ignorar que muchas compañías nacieron y crecieron en un momento en el que el hombre trabajaba y la mujer estaba en casa. Hasta hace poco tiempo, el rol social de la mujer era muy diferente al actual y, aunque se ha evolucionado de manera rápida en muchos frentes, permanecen algunos hábitos, creencias e incluso mitos que impiden un desarrollo equilibrado de las mujeres profesionales.

La sociedad ha evolucionado. La mujer se ha incorporado plenamente al mundo laboral y cuenta con formación suficiente para acceder a los puestos directivos, pero trabaja en empresas cuya cultura y estructuras no se han adaptado al mismo ritmo. Se trata de barreras invisibles, poco definidas y difíciles de gestionar precisamente por su intangibilidad. Son, en definitiva, rasgos presentes en culturas masculinizadas, que son habituales en sectores industriales pero que persisten en mayor o menor medida en la mayoría de sectores.



# ¿Qué están haciendo las empresas?

Para derribar las barreras y acelerar el cambio, las compañías están poniendo en marcha iniciativas en diversos ámbitos. Muchas ya reconocen el valor y el potencial de la diversidad. Un valor que se pone de manifiesto cuando se trata de obtener el mejor talento, capturar el potencial de las mujeres como consumidoras y compradoras de bienes y servicios, así como por la evidencia sobre los mejores resultados que obtienen los equipos diversos.

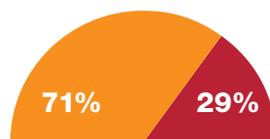
Hoy en día la diversidad de género se convierte así en ventaja competitiva para las compañías y es, por tanto, una cuestión de negocio y crecimiento. La cuestión no parece que sea ya si es recomendable aprovechar toda la

riqueza de la diversidad de género, sino cómo conseguirla.

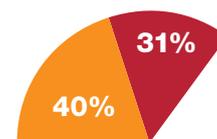
Para abordar el análisis, podemos remitirnos a la “Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013”, en donde hemos preguntado a directores de esta área sobre las iniciativas puestas en marcha en sus compañías. Prácticamente todas las empresas tienen implantada alguna medida relacionada con igualdad de género; especialmente aquellas de más de 250 trabajadores, que tienen la obligación de tener un plan de igualdad. Los resultados denotan que el hecho de disponer de dicho plan ni es suficiente para avanzar ni implica que el mismo ayude siempre a mejorar los ratios en materia de igualdad.

**Gráfico 7: Planes de igualdad**

Existencia de un plan de igualdad



El plan ayuda a mejorar ratios



■ Sí ■ No

Fuente: “Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013”.

***En mi empresa queremos cambiar:  
¿por dónde empezamos?  
32 Casos de éxito***



Vemos cómo las empresas a través de sus departamentos de RRHH han ido implantando diversas iniciativas, algunas de las cuales resaltaremos en este informe. Lo que sí que es evidente es que no tiene mucho impacto poner en marcha de manera aislada alguna que otra medida si ésta no se inscribe en un plan, si no se entiende como algo realmente necesario y si no se ejecuta de manera adecuada. Si nuestro objetivo es realmente que las cosas cambien, no hay recetas mágicas ni trucos. Sólo se experimentará una verdadera evolución si la diversidad se toma en serio por la dirección de la organización, si se considera un tema prioritario de negocio y si se le da el impulso, la planificación y la acción que requiere.

Cómo conseguir que las iniciativas de diversidad de género tengan éxito tiene mucho que ver con gestionar el cambio cultural en la organización, posiblemente una de las tareas más difíciles. Para ello es imprescindible un compromiso firme de la alta dirección y un plan bien estructurado para abordar el proceso de manera organizada y, por supuesto, alineada con los diferentes *stakeholders*. Sin estos ingredientes no habrá resultados evidentes y no hay nada más decepcionante que iniciar un proceso de cambio y fracasar en el camino.

Hay varios elementos clave para que una iniciativa de diversidad de género funcione y consiga realmente sus objetivos:

### ***El compromiso de la dirección***

La clave principal es que la alta dirección entienda y esté convencida de los beneficios de la diversidad de género y, por tanto, que la considere una prioridad de negocio. Sin este requisito, se podrán implantar medidas individuales que mejoren algún parámetro, pero difícilmente habrá un avance significativo.

En muchas compañías, donde de manera generalizada los porcentajes de mujeres descienden a medida que se accede a la alta dirección, se habla a menudo del llamado “techo de cristal”, entendiendo que son las propias mujeres las que no quieren seguir ascendiendo por las dificultades de compaginar una carrera directiva con su vida familiar. Conscientes de las dificultades, hay empresas que incorporan medidas para que las mujeres se adapten con más facilidad a las estructuras creadas, pero por esta vía no se alcanza la igualdad. Para avanzar por el camino hacia el equilibrio en materia de género, se requieren líderes con visión y coraje para el cambio.

No es cuestión de crear procesos para cambiar los comportamientos de y con las mujeres; se trata de crear

procesos para cambiar las compañías. No se trata de aportar ayudas auxiliares, sino de modificar estructuras, hábitos y elementos culturales que permitan a las mujeres un desarrollo profesional justo y basado en los méritos reales. Aunque el compromiso del CEO es indispensable, no es suficiente. El comité de dirección tiene que compartir con él una visión homogénea y coherente. El compromiso de la dirección tiene que estar alineado con los valores de la diversidad, con la estrategia definida y con las tácticas implementadas; pero, sobre todo, tiene que ser un compromiso compartido capaz de atravesar toda la organización.

### ***Involucrar a los hombres***

Para que se puedan obtener los beneficios de la diversidad, no se pueden crear programas para mujeres sin contar con los hombres. En muchos casos, ellos son la mayor parte de la empresa y son mayoría en los puestos de responsabilidad. Ningún programa funcionará si no se les involucra o si no se cuenta con ellos como aliados convencidos de la necesidad de abordar el cambio y de las ventajas para el conjunto de la organización.

### ***La importancia de quien lidera el cambio***

Las iniciativas relevantes son lideradas por los ejecutivos de primer nivel. De la misma manera debería ocurrir con las

iniciativas de diversidad de género o, de lo contrario, el mensaje que trasladamos es que no se trata de un asunto estratégico, que no es un tema relevante o que es una acción sin consecuencias reales en términos de negocio. Si dejamos que se lidere exclusivamente desde el departamento de RRHH o desde el área de diversidad, gestionándose junto a otros colectivos minoritarios, no le estaremos dando la

importancia que requiere y, en último término, las posibilidades de fracaso aumentarán.

En este sentido, cabe destacar que los datos actuales denotan que existe un amplio margen de mejora. Entre las empresas que hemos consultado, el 56% tiene designado un responsable de igualdad, pero solo el 36% de ellos reporta directamente al CEO. (Gráfico 8)

### **Gestionando a través de un proceso planificado riguroso**

Cualquier iniciativa que se quiera poner en marcha con éxito en una compañía, debe estar basada y recogida en un plan detallado de acción. Si se trata de un proyecto de diversidad, debería integrar, al menos, los siguientes pasos (Gráfico 9)

**Gráfico 8:** Posición en la organización



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

**Gráfico 9:** Pasos a seguir



# Hacer un diagnóstico: ¿dónde estamos?

## Indicadores, número absoluto y evolución en porcentaje de hombres y mujeres:

- Por categorías profesionales.
- Por niveles organizativos.
- Por unidades de negocio o geografías.
- Por áreas funcionales.
- En puestos de soporte o de línea.
- Por edad.
- En los procesos de selección.
- En los procesos de promoción.
- En los programas de talento o de alto potencial.
- En las salidas por categorías.
- En los planes de sucesión.
- En la cartera de clientes.

Antes de ponernos manos a la obra, debemos de invertir algo de tiempo en saber dónde estamos y cuál es nuestra realidad de partida. No es posible acometer medidas acertadas si antes no se identifican las carencias, las necesidades o lo que realmente ya funciona.

### **Análisis cuantitativo**

En el análisis cuantitativo nos focalizaremos en los datos esenciales. Para todos ellos será interesante analizar su evolución en el tiempo ¿Se mantienen estables o están mejorando? ¿A qué ritmo se produce el cambio? ¿Qué diferencias hay por geografías o unidades de negocio?

El análisis detallado y crítico de estos indicadores nos

aporta mucha información sobre dónde se originan las barreras ¿Tenemos un problema para atraer el talento femenino o el problema está en retenerlo? ¿Sabemos reconocer el potencial de las mujeres “talentosas”? ¿Se producen desviaciones en las selecciones para los proyectos más importantes, los programas de movilidad, los actos de gran visibilidad o los programas de talento? ¿Cuáles son los motivos por los que se van las mejores profesionales?

Pero no debemos centrarnos solo en el ámbito interno. Es fundamental también mirar al mercado y a nuestros clientes. Hay que saber quiénes toman las decisiones de compra de nuestros productos y

servicios, en qué porcentajes son mujeres y segmentar esta información por categoría de producto. También es preciso contrastarlo con el porcentaje de mujeres en los ámbitos de diseño, marketing, comercial y alta dirección. Lo mismo haremos si nuestra empresa no tiene relación con el consumidor final, sino con otras compañías en entornos B2B. Las decisiones de compra en las empresas también las toman hombres y mujeres, por lo que es preciso analizar quiénes son nuestros compradores en las mismas y de qué género son.

Otro aspecto relevante es analizar los estudios sobre reconocimiento de marca, valoración y satisfacción de nuestros clientes y consumidores con el fin de

saber si hay diferencias en función del género y si la percepción de la compañía por parte del cliente varía según el mismo.

En la encuesta que hemos realizado se pone de manifiesto que no siempre se tienen datos esenciales para conocer realmente cuál es la situación de la compañía en relación con la diversidad de género. Cerca del 40% de los encuestados responde que no tiene datos sobre qué porcentaje de mujeres hay en los niveles directivos o en los procesos de formación. El 75% de las compañías no mide estos porcentajes en sus planes de sucesión. Esta información es muy relevante para saber si hay mujeres en el *pool* de talento preparadas para asumir el relevo en los puestos críticos de la compañía. Solo un 15% de las empresas analiza su cartera de clientes en relación con el género. (Gráfico 10)

### Análisis cualitativo

No es suficiente hacer una buena recopilación de datos cuantitativos, hay que ir más allá. Normalmente la información cualitativa es la que más sorprende por desconocida y la que va a permitir construir un *business case* objetivo.

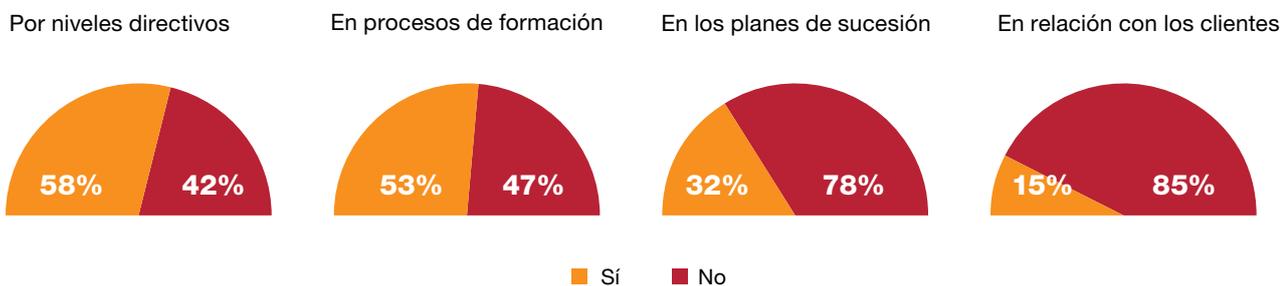
El análisis cualitativo debe incluir información sobre la cultura corporativa y el estilo de comunicación, así como sobre las percepciones de los empleados en los diferentes niveles de la organización. Este ejercicio se puede hacer a través de entrevistas o cuestionarios, pero siempre deberían ser realizados de forma anónima a empleados de la compañía de los dos géneros.

Del análisis cualitativo deberíamos poder extraer conclusiones sobre cómo se percibe la diversidad de

género en los diferentes estamentos, cuáles son las percepciones sobre las barreras y sobre la eficacia de las medidas que ya existen. Conocer mejor la cultura y las diferentes opiniones nos permitirá diagnosticar bien la situación actual y establecer el camino adecuado para avanzar.

A la hora de presentar el diagnóstico es aconsejable resaltar menciones concretas que permitan visualizar mejor la realidad. Por ejemplo, es común que entre determinados altos directivos se considere que la diversidad no es un tema de negocio. Se entiende que si las mujeres abandonan su camino hacia la alta dirección es porque voluntariamente eligen cuidar a sus hijos y tener un trabajo menos exigente. Cuando del análisis cualitativo se extrae que no siempre es así y que muchas mujeres sí que aspiran a esos puestos de liderazgo

**Gráfico 10:** Indicadores de género



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

pero no lo consiguen a pesar de sus esfuerzos, la alta dirección se sorprende y, en ocasiones, se da el primer paso hacia el cambio.

En el diagnóstico también debemos incluir qué medidas y programas se han puesto en marcha en el pasado. Muchos de ellos han fallado porque eran iniciativas para mujeres lideradas por mujeres, porque no estaban basados en datos objetivos, porque no tenían el compromiso ni el impulso del comité de dirección o porque los hombres de la compañía consideraban que no era un tema que les afectase a ellos.

En esta primera fase de diagnóstico se tendrá que evaluar también el compromiso de la dirección, así como la comunicación interna y externa de la compañía en estos ámbitos.

Un buen diagnóstico debe ser sintético y resumido, así como contener los elementos necesarios para ser la base de las acciones posteriores.

### ***Diseñando el futuro: ¿adónde queremos ir?***

Una vez que conocemos realmente el qué y el porqué, tenemos que establecer cuál

es nuestro objetivo. Es el momento de construir el *business case*, ya sea por la necesidad de disponer de todo el talento, por la presión del mercado y de los consumidores, por los requerimientos de los accionistas, por responsabilidad social corporativa, por rentabilidad y eficiencia de la compañía o por innovación y productividad.

Es clave disponer de la información adecuada y, fundamental, contar con los recursos necesarios, así como, por supuesto, es vital



contar con el compromiso de la dirección. Pero igualmente importante es tener claro el objetivo y las metas que se quieren conseguir con el proceso de cambio.

En el caso de Coca-Cola, el reconocimiento de que las mujeres son mayoritariamente las que compran su producto, sustenta la idea de negocio en

la que se basa su programa de diversidad. A partir de esta premisa se desarrolló el proceso de cambio con notables resultados.

## Coca-Cola: cómo aplicar con éxito el business case



Coca-Cola reconoce que la mujer es una de las auténticas claves del siglo XXI, y eso es lo que inspira su **Global Women's Initiative**.

Partiendo de una idea orientada al negocio, la compañía ha establecido su estrategia y ha construido todo un marco de actuación. Se trata de un claro caso de éxito a la hora de trasladar con eficacia el *business case* tanto a la estrategia como a la operativa de la organización. La iniciativa parte del reconocimiento de que las mujeres son clave en la compra y en el consumo de sus bebidas refrescantes. A partir de aquí, su estrategia se focaliza en tres aspectos:

- En el ámbito de las personas, con el objetivo de impulsar el avance del liderazgo femenino.
- En el mercado, con su iniciativa *5by20*.
- En la comunidad, a través de *The Coca-Cola Foundation*.

### En el ámbito de las personas, nace su visión **Diversidad 50/50 de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización para el año 2020**.

Esta visión va acompañada de un marco global de iniciativas en las siguientes áreas:

- Reclutamiento. Tener un grupo preparado de mujeres con talento para incorporarse en las posiciones abiertas, especialmente de dirección general.
- Desarrollo. Un impulso al colectivo de mujeres con talento para posiciones actuales y futuras.
- Avance. Presencia incremental de talento femenino en todos los niveles de la organización.
- Retención del talento femenino existente.

Todo ello liderado por el *Women's Leadership Council* y soportado por sistemas, procesos e indicadores que impulsen el cambio cultural y que hagan que el *business case* de las mujeres y de la iniciativa sea entendido y apoyado por toda la organización.

### En el ámbito del mercado, su iniciativa **5by20** busca apoyar el desarrollo económico de cinco millones de mujeres emprendedoras a través de su cadena de valor en el año 2020.

A través de formación, apoyo financiero, redes y *networking*, se busca ayudar a mujeres a desarrollar sus propios negocios relacionados con algunos de los ámbitos de la cadena de valor (proveedores, distribuidores, reciclaje). En principio, la iniciativa se ha focalizado en países en vías de desarrollo, pero se extenderá a todos los mercados donde opera la compañía, con el objetivo de alcanzar la cifra de cinco millones de proyectos en el año 2020.

Lo que más destaca en esta iniciativa es que, partiendo de un *business case*, han conseguido crear toda una estrategia acompañada de un marco de actuación que se materializa en medidas, indicadores y acciones concretas. Así se están consiguiendo logros significativos, tanto en el avance del liderazgo femenino en la compañía como en su iniciativa *5by20*.

Una vez establecido el *business case*, un proyecto de diversidad tiene, sin duda, que contar con indicadores que permitan establecer y medir la consecución de objetivos. Nadie entendería que una iniciativa estratégica no tuviera objetivos claros y metas, y la diversidad de género no tiene por qué ser diferente a otros aspectos clave para la organización.

Algunas voces asimilan estos indicadores con las controvertidas cuotas, algo que, en general, no gusta ni a hombres ni a mujeres. Entre el género masculino se suele indicar que este mecanismo no es válido para elegir a los

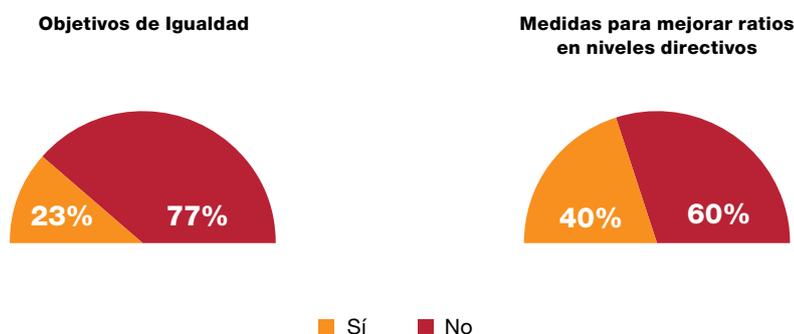
mejores, mientras que desde posiciones femeninas se teme que una promoción o el desempeño de un puesto de responsabilidad sea interpretado como el resultado de aplicar una cuota, no debido a los propios méritos. En cualquier caso, cabe señalar que se trata de un mecanismo que gana más terreno cada día como consecuencia de la lentitud de los cambios.

Lo cierto es que no todas las compañías están preparadas o desean definir cuotas para impulsar la presencia de la mujer en posiciones directivas, pero, al menos, es importante establecer objetivos claros y medibles.

No podemos perder de vista que el objetivo principal es tender al equilibrio de género, y hay algunos negocios o áreas funcionales donde el esfuerzo se concentra en contar con más hombres en el equipo.

Entre las empresas consultadas, sólo una de cada cuatro ha establecido objetivos, lo que significa que cerca de un 80% de las compañías no lo ha hecho, y un 60% ni siquiera ha puesto en marcha acciones específicas para mejorar los ratios de equilibrio hombres/mujeres en los niveles directivos.

**Gráfico 11: Objetivos**



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

Los objetivos marcan el camino que hay que recorrer y en función de ellos se establecerán las acciones necesarias para alcanzarlos. Contar con metas previamente establecidas y bien planificadas introduce la ambición necesaria para llevar a cabo

una verdadera transformación. Cuando se carece de este impulso, es frecuente que los programas se limiten a cumplir con los requisitos legales o las exigencias de los sindicatos, por lo que difícilmente consiguen que el avance sea sustancial.

Los objetivos tienen que ser cuantitativos, por tanto medibles, y retadores. Un ejemplo de fijación de objetivos cuantitativos realistas pero ambiciosos son los que plantea IKEA.

---

## ***IKEA tiene claro su objetivo***



IKEA tiene claro su objetivo: apuesta por la composición equilibrada de su equipo directivo y quiere alcanzar el 50% en la proporción de mujeres en el comité de dirección, en 2015 a nivel global y en 2016 en España.

La compañía, por las características del sector de actividad en el que opera y por su cultura organizativa, ya cuenta con una elevada proporción de mujeres. En este momento, en IKEA España más del 40% de directivos son mujeres y ahora el verdadero reto está en alcanzar el 50%. Para ello no basta con dejar que la situación evolucione de forma natural, algo que IKEA tiene claro. Los responsables de la empresa son conscientes de que es preciso “hacer que las cosas ocurran”, ser proactivo y buscar la forma de facilitar ese avance.

Para lograrlo están trabajando en revisar el plan de sucesión desde una óptica de género, lo que significa analizar si hay una buena representación de mujeres entre las candidaturas seleccionadas para suceder a las posiciones de dirección, tanto en los distintos niveles directivos de la compañía como en cada una de las tiendas. No se trata de

seleccionar solo “por género”, se trata de identificar el talento femenino que IKEA sabe que tiene en su organización para darle visibilidad y oportunidades.

IKEA también es muy proactiva a la hora de buscar candidatas para participar en el *Programa de Desarrollo del Talento VIKING*. Esta iniciativa está dirigida a fomentar el desarrollo y la promoción del talento en distintos niveles de responsabilidad y es un paso clave en la carrera profesional en la compañía. Hasta el momento, el proyecto arroja resultados muy alentadores, ya que el 70% de las mujeres participantes ha promocionado tras su paso por el programa.

IKEA apuesta claramente por la igualdad de oportunidades. Su plan de igualdad incluye más de 80 medidas concretas y tiene claro su modus operandi: apostar por el talento tanto de hombres como de mujeres, generar un clima, basado en su cultura y valores donde las mujeres no tengan barreras para su desarrollo, y medir continuamente los avances si estos no son los adecuados, investigar y profundizar en las causas para poner en marcha acciones que faciliten el logro de los objetivos marcados.

Hay momentos críticos en la trayectoria profesional, puntos decisivos en los que se establecen las diferencias y que originan después brechas en los porcentajes de hombres y mujeres. Son los “momentos

de la verdad”, los momentos de la selección, la promoción o la identificación del talento.

Marcar indicadores y objetivos centrados en estos momentos es clave para

entender el desarrollo de los programas de diversidad, así como para garantizar su éxito. Mutua Madrileña es un buen ejemplo de ello a través de los *Objetivos Mutua*.



## Mutua Madrileña refuerza la presencia de la mujer en puestos de dirección

Mutua Madrileña ha manifestado su compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mediante la elaboración y aplicación de un plan específico que se puso en marcha en 2008. Ese año se realizó un análisis de la situación y se definieron objetivos y medidas concretas para implementar a lo largo del ejercicio.

Como continuación, se han desarrollado nuevos análisis en cada uno de los ejercicios posteriores con el fin de realizar un seguimiento de los principales indicadores, definiéndose a partir de los mismos, nuevos objetivos y medidas.

Ligado a su plan de igualdad, Mutua Madrileña, a lo largo de estos años, ha puesto en marcha diversas acciones para facilitar la carrera de la mujer, como, por ejemplo, el trabajo a distancia desde el sexto mes de embarazo, flexibilidad horaria y ayuda económica por nacimiento de hijos, tanto para hombres como para mujeres.

Mutua Madrileña ha querido ir más allá y se ha planteado por qué la carrera de las mujeres se ralentiza al llegar a ciertas posiciones. Por ello, ha puesto en marcha un programa para analizar dicha situación, involucrando en el mismo a la alta dirección y a las profesionales que se encuentran en los niveles a partir de los cuales el desarrollo profesional empieza a frenarse.

Como conclusiones de dicho trabajo, Mutua Madrileña se ha propuesto realizar un programa basado en cuatro palancas de actuación: desarrollo profesional; flexibilidad; comunicación; cultura y liderazgo. El fin último es lograr que las profesionales de la compañía accedan a puestos de mayor responsabilidad.

Adicionalmente, se ha considerado que es necesaria una quinta palanca para que dicha progresión sea una realidad: *Objetivos Mutua*, que consisten en que la organización marque metas concretas de cara a los momentos clave del ascenso de la mujer a puestos de dirección: promoción, selección externa, visibilidad participativa y otros puntos importantes. Esta quinta palanca es la que cuantifica e impulsa a las anteriores.



En la medida en que los objetivos son públicos, se convierten en compromiso.

GDF Suez así lo ha considerado, siendo un ejemplo de objetivos claros, cuantitativos y acotados temporalmente para los diferentes procesos.

## ***GDF Suez se compromete públicamente con objetivos concretos en materia de igualdad***



GDF Suez, líder mundial en energía y medio ambiente, apuesta claramente por la igualdad en el trabajo entre hombres y mujeres. Dentro de las diversas medidas que tiene puestas en marcha, destaca el hecho de que adquiere compromisos y los establece públicamente.

La compañía ha firmado recientemente el *Acuerdo europeo del grupo GDF Suez sobre igualdad en el trabajo entre hombres y mujeres*, que tiene como objetivo fortalecer el compromiso en el ámbito de la responsabilidad social y, más específicamente, la igualdad profesional entre mujeres y hombres. La iniciativa se basa en dos principios esenciales: la lucha contra la discriminación para lograr la igualdad de oportunidades y de trato y la diversidad como una fuente de riqueza para la empresa. Este acuerdo ha sido el resultado de un amplio y extenso diálogo con los sindicatos europeos.

Su política corporativa incluye objetivos concretos para alcanzar en el año 2015 los siguientes ratios:

- Uno de cada tres directores ejecutivos debe de ser mujer.
- Un 35% de los cargos de alta dirección se destinará a mujeres bajo el programa de carrera y desarrollo de talento *Leaders for tomorrow*.
- Un 35 % de los miembros de programas de carrera y desarrollo de talentos debe ser mujer.
- Un 25% de los managers debe de ser del género femenino.
- Un 30% de las nuevas incorporaciones deben cubrirse por mujeres.

De esta manera, GDF Suez corrobora que sólo cuando existe un compromiso claro de la compañía y de su alta dirección con los objetivos en materia de igualdad, otras medidas complementarias resultan realmente eficaces. Así, la empresa complementa estos objetivos con diversas acciones, como una red interna de directivas —*Women in network*— para compartir conocimientos y experiencias, el sistema *Mentoring by GDF Suez*, un programa de apoyo a las familias como es *Parenting Program* y programas de carrera y desarrollo de talento, entre otros.

## ¿Cómo lo vamos a hacer?: el plan de acción

Una vez que hemos realizado un diagnóstico adecuado y establecido tanto el *business case* como los objetivos a alcanzar, estamos preparados para desarrollar un plan de acción efectivo y eficaz que nos asegure conseguir los resultados esperados.

El contenido del plan de acción dependerá en gran

medida de la situación de la compañía, de las conclusiones obtenidas en el diagnóstico y de los retos establecidos. Además, se habrá enriquecido con las ideas aportadas por el comité de dirección y otros líderes en las fases previas.

El plan de acción estará compuesto por medidas específicas, con responsables

de su implantación, recursos necesarios, plazos e indicadores. Destacamos en este punto el caso de GlaxoSmithKline (GSK), que ha convertido su *Plan de Igualdad* en una herramienta eficaz para lograr avances significativos.



### **GlaxoSmithKline (GSK): cómo hacer del Plan de Igualdad una herramienta eficaz en el cambio cultural**

El Plan de Igualdad puede considerarse una mera obligación formal o convertirse, como así ha sido en GSK, en un instrumento de impulso eficaz en materia de diversidad de género. Para ello, la compañía ha desarrollado desde 2007 un proyecto sólido y estructurado en distintas etapas.

Lo que facilita que los planes de igualdad de GSK sean eficaces y operativos es su estructura y sus mecanismos de seguimiento. Los planes se inician con el diagnóstico detallado de la situación de la compañía en España en materia de igualdad y una valoración, tanto del grado de cumplimiento como de la eficacia de las medidas de los planes anteriores.

En función de lo anterior, se establecen los ámbitos de actuación, donde GSK puede incidir para mejorar en la igualdad efectiva: cultura; políticas de igualdad de oportunidades: comunicación, imagen y lenguaje; representatividad de la mujer; procesos de gestión de RRHH; política y estructura retributiva y conciliación de la vida laboral y familiar.

Teniendo en cuenta estos ámbitos, se han definido una serie de objetivos operativos, que se concretan en actuaciones en áreas determinadas. Para dar soporte a los objetivos establecidos se ha diseñado un conjunto de medidas, 43 hasta la fecha.

Es en este punto, donde GSK ha dado un paso adelante, estableciendo para cada una de las medidas concretas una estructura y definición que facilitan su implantación y seguimiento. Cada acción tiene definidos los objetivos, los destinatarios, el ámbito temporal, el impacto, los indicadores, el responsable y las fechas de implantación.

Con esta estructura de plan se consigue de manera eficaz trasladar los objetivos de la empresa a medidas concretas de manera eficaz, así como asegurar que son monitorizadas y evaluadas al finalizar el proceso.

Cuando hablamos de acciones, la relación puede ser muy extensa. Cada uno deberá seleccionar las más adecuadas en función del diagnóstico y de los objetivos a cubrir. Pero sólo con medidas en los diferentes ámbitos relevantes de la

organización se podrán conseguir resultados de impacto. Hay una serie de momentos que son los que marcan la diferencia, ya que en ellos hay implícita una toma de decisiones que hace que se produzca o no el cambio.

A continuación, hacemos una relación no exhaustiva de aquellos procesos y de las acciones de las compañías donde se pueden incorporar cambios para avanzar realmente en materia de igualdad.

## Procesos de selección

Ámbito	Ejemplos de acciones
Procesos de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la web y comunicaciones externas para asegurar que se traslada una imagen de empleador que valora la diversidad.</li> <li>• Lenguaje inclusivo en la comunicación de las candidaturas.</li> <li>• Aproximación proactiva al género menos representado.</li> <li>• Diversidad en las listas largas de candidatos.</li> <li>• Diversidad en las ternas de candidatos.</li> <li>• Diversidad en los equipos que realizan los procesos de selección.</li> <li>• Currículos ciegos.</li> </ul>

Los procesos de selección son clave si la compañía tiene un problema para atraer el talento femenino. Lo primero que se debe revisar y corregir, en su caso, es la imagen que se está trasladando a los candidatos sobre el atractivo de la empresa para ellos y si lo es igualmente para hombres y mujeres.

Se debe revisar y adaptar la comunicación externa, lo que muestra la página web, lo que trasladan los anuncios de posiciones vacantes o los requisitos para los candidatos. No es sólo un tema de que el lenguaje sea inclusivo, sino de la

naturaleza de los mensajes que hay detrás y de su capacidad para hacer que el puesto sea atractivo para hombres y mujeres. En el siguiente ejemplo podemos visualizar cómo la segunda redacción es más atractiva que la primera y va dirigida a ambos géneros.

*Ingeniero, orientado a resultados, con ambición para ganar, con dotes para liderar equipos complejos.*

*Ingeniero/a, con orientación a resultados, con capacidad para gestionar equipos diversos en busca de las mejores soluciones.*

Otra de las claves para que la compañía sea atractiva para el talento femenino es identificar y dar visibilidad a mujeres en roles de liderazgo en la empresa. Es importante que se ponga de manifiesto que hay mujeres que han tenido carreras exitosas en la compañía, para que potenciales candidatas las consideren como referentes.

Las personas que realizan los procesos de selección deben tener una visión clara de los beneficios de la diversidad de género. Se debe asegurar que no tienen estereotipos preconcebidos del tipo: “por ser mujer tendrá menos

disponibilidad”, “será menos agresiva comercialmente”, “tendrá dificultades para gestionar un equipo de hombres”, etc. Igual que en otras áreas, también es conveniente que los equipos de RRHH que se encargan de la selección de candidatos sean diversos y estén mentalizados de las ventajas del equilibrio en materia de género.

En ocasiones se pueden utilizar herramientas que faciliten que se seleccione al mejor candidato, independientemente de su género. Algunas de ellas son: currículos ciegos en las primeras fases de selección, objetivos de contratación por género, etc.

*Una empresa dedicada a la asesoría y consultoría, constata que haciendo la selección para posiciones de junior y basándose únicamente en la valoración*

*objetiva de los méritos de los candidatos, el resultado es que incorporan mayoritariamente mujeres. Con el fin de tener posteriormente equipos de trabajo diversos, se fija como objetivo que en los procesos de incorporación, un 50% sean hombres.*

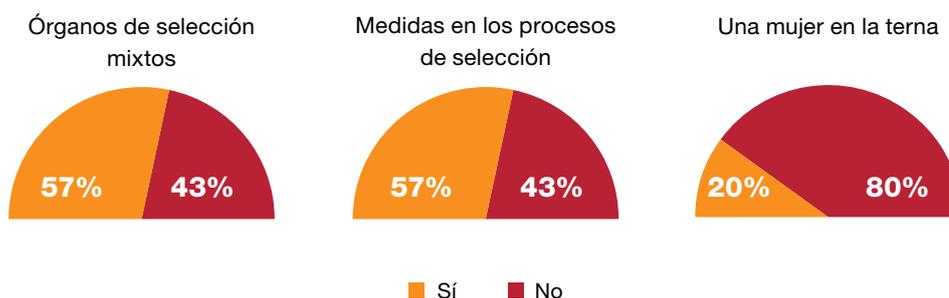
Si los indicadores ponen en evidencia que hay sesgos en los procesos de selección, se debe hacer una revisión de dichos mecanismos para identificar en qué momento se van eliminando los candidatos del género menos representado, así como para buscar los motivos. Parece claro que ningún directivo va a querer que se seleccione para una posición determinada a una persona en función del género en lugar de según su mérito, pero si después de varios procesos de selección los porcentajes no son

equilibrados, algo se está haciendo mal en el camino.

Cuando utilizamos una empresa de selección externa debemos de exigirle que busque candidatos aptos de ambos sexos. Si lo pedimos de manera explícita como cliente nos lo proveerán. Pero si no lo reclamamos, puede que las empresas de selección no lo vean como un requisito y que no tengan suficientes candidatos en sus bases de datos, lo que puede derivar en la falta de esfuerzos adicionales para buscar candidatas.

En la mayoría de las empresas consultadas, los procesos de selección externos incluyen alguna medida para garantizar la igualdad de oportunidades entre ambos géneros, pero sólo el 20% de ellas pide a los *headhunters* una mujer en la terna final.

**Gráfico 12: Proceso de selección**



Fuente: “Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013”.

Como conclusión, es preciso destacar que los procesos de selección son clave para mejorar la incorporación de mujeres a puestos directivos.

Incluso en los sectores más tradicionalmente masculinos, se encuentran candidatas si la empresa es atractiva para ellas y se busca

proactivamente. CLH es un ejemplo de cómo han ido mejorando estos indicadores en un sector tradicionalmente copado por hombres.

## CLH promueve la diversidad en un sector tradicionalmente masculino



CLH es una compañía española dedicada al almacenamiento y el transporte de productos petrolíferos. Fundamentalmente a causa del sector al que pertenece, ha tenido un porcentaje bajo de mujeres trabajando en su plantilla. En el año 2001, las mujeres representaban poco más del 10% del total de sus profesionales y prácticamente ninguna de ellas estaba en puestos de gestión.

Sin embargo, en los últimos años, CLH ha adoptado un compromiso explícito por reforzar la diversidad de género dentro de su plantilla con el propósito de incrementar el número de mujeres, tanto en puestos de actividad normal como en puestos de responsabilidad. En línea con esta meta, CLH incluyó dentro de su “Plan Director de responsabilidad corporativa 2012-2016”, el objetivo de incrementar hasta el 25% el número de mujeres en posiciones de dirección y gestión.

A pesar de que alcanzar esa cifra se ha complicado debido al deterioro de la economía, con el fin de poder alcanzar el objetivo establecido, CLH ha puesto en marcha una serie de programas que favorecen y garantizan la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, tanto en su incorporación a la compañía como en su desarrollo profesional hacia puestos de responsabilidad.

Entre estas medidas podemos destacar:

- Desplegar las acciones y políticas previstas en los planes de igualdad.
- Firmar el *Charter de la diversidad*.
- Identificar premios y *rankings* para la puesta en valor de la diversidad en el grupo.
- Creación de *Comisiones Técnicas de Igualdad*.
- Impartición de formación sobre igualdad al personal de los departamentos de Formación, Selección y Desarrollo; Comunicación y Relaciones Laborales, así como a las personas que forman parte de las comisiones.
- Revisión del lenguaje en las ofertas de empleo.
- Puesta en marcha de medidas que favorecen la corresponsabilidad, como la *Escuela de Padres* o los *Días sin Cole*.
- Establecimiento de una nutrida batería de medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y profesional.

El compromiso de la dirección y el plan de acción en marcha están permitiendo la evolución positiva de los indicadores de igualdad. En el año 2012, el 13% de la plantilla eran mujeres y ocupaban cerca del 20% de los puestos de gestión. Aunque los datos pudieran parecer bajos en otros entornos, la progresión durante los últimos años ha sido muy relevante y todo apunta a que se conseguirán los objetivos fijados.

## Procesos de promoción

Ámbito	Ejemplos de acciones
Procesos de promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos objetivos de evaluación del desempeño.</li> <li>• Diversidad en los comités de promoción.</li> <li>• Diseños de planes de carrera no lineales.</li> <li>• Incentivos a la mejora de los indicadores de género.</li> <li>• Decisión de las promociones fuera del ámbito del superior jerárquico.</li> <li>• Planes de sucesión con una óptica de diversidad.</li> </ul>

Los procesos de promoción son el camino natural hacia el progreso en la carrera profesional y hacia los puestos de la alta dirección. Cuando se basan exclusivamente en la meritocracia, se consiguen equipos directivos equilibrados por género. Por el contrario, al incluir consideraciones subjetivas y personales, se incorporan sesgos en la toma de decisiones que impiden a las

mujeres ocupar las posiciones que realmente les corresponderían.

Hay diferentes medidas que pueden ayudar a que los procesos de promoción y reconocimiento sean más objetivos y transparentes. El primer paso es que las políticas de RRHH sean claras y se comuniquen a todos los niveles, identificando criterios

objetivos para la evaluación y promoción.

De las empresas consultadas, el 80% tiene implantados sistemas objetivos de evaluación del desempeño y un 43% desarrolla alguna medida para evitar el sesgo del superior jerárquico. Los comités de promoción son mixtos en el 55% de la ocasiones.

**Gráfico 13:** Sistemas de promoción



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

En este sentido, el Banco Sabadell ha establecido un sistema de evaluación del desempeño para la evaluación objetiva de sus profesionales

que le ha permitido dar transparencia a los procesos de promoción y visibilidad al talento femenino, así como mejorar sus indicadores.

## **Banco Sabadell evalúa objetivamente a sus profesionales**



Entre las diferentes líneas de actuación e iniciativas que tiene en marcha el Banco Sabadell destaca el sistema de evaluación del desempeño. El punto clave de dicha evaluación es considerar que evaluar a un profesional de forma objetiva y rigurosa es la mejor manera de identificar, reconocer y promocionar a los mejores profesionales, independientemente de su género.

Para ello disponen de una herramienta denominada GDP que se aplica a toda la plantilla, excepto al colectivo directivo. Este sistema permite evaluar a cada profesional en ocho competencias. Se incluye una valoración del nivel de conocimientos necesarios para la función que está desarrollando, así como la transparencia e integridad en su comportamiento, cerrando la evaluación con el nivel de compromiso con el proyecto y los valores del Banco Sabadell. Cada competencia tiene asociadas ocho conductas que son evaluadas de manera específica.

El proceso se inicia con una autoevaluación del empleado y una evaluación por parte del manager. Posteriormente, se mantiene una entrevista en la que el objetivo es comentar los puntos fuertes y las áreas de mejora, concluyendo con el establecimiento de un plan de mejora individual en el que tanto el manager como el evaluado se comprometen a trabajar a lo largo del año para alcanzar los objetivos consensuados.

Este proceso de evaluación se ha revelado como una herramienta muy valiosa y fiable para el conocimiento del talento interno y ha permitido poner en valor la labor

desempeñada por muchas mujeres. La herramienta GDP está ayudando a movilizar la pirámide de talento femenino y permitiendo que las mujeres transiten hacia categorías superiores. Por ejemplo, en el periodo de 2007 a 2012, la proporción de mujeres en el cargo de director de oficina ha pasado del 21% al 30%. En funciones de coordinación de equipos, tanto en red de oficinas como en centros corporativos, durante este mismo periodo se ha equilibrado la distribución por género.

Para el colectivo de directivos, en 2010 se inició un proceso de evaluación 360°. En esta evaluación las opiniones vienen de colaboradores, colaterales y superiores, lo que permite definir una valoración completa y analizar la información de manera adecuada. La información recopilada se contrasta con el propio autodiagnóstico hecho por el directivo. Contar con una aproximación tan completa está ayudando a dar visibilidad al talento femenino y a identificar los mejores candidatos internos para puestos de dirección, independientemente de su género.

Ambos procesos se completan con entrevistas realizadas por los especialistas de RRHH, de manera que se obtiene una identificación del potencial de forma mucho más objetiva que la basada en procesos de evaluación exclusivamente centrados en la evaluación del manager directo. Los profesionales del Banco Sabadell valoran positivamente este proceso, puesto que permite expresar sus ambiciones profesionales y habilita para optar a promociones y asignaciones de nuevos puestos.

En muchas organizaciones los planes de carrera se diseñaron cuando eran básicamente hombres los que promocionaban y no se han adaptado después de la incorporación de la mujer. Este esquema implica que no hay más que una única línea de ascenso y que si la mujer no encaja en ella, tiene que salir de la organización o retirarse.

Si realmente queremos retener el talento femenino, es preciso ser capaces de diseñar carreras que en determinados momentos se adapten a las circunstancias personales y familiares específicas, para que, posteriormente, puedan

continuar con normalidad y seguir el camino de ascenso.

Un 28% de las empresas consultadas ha diseñado planes de carrera que contemplan diferentes ritmos de evolución, como en el ejemplo siguiente:

*Un despacho de abogados establecía que a partir de 30 años se debía pasar a la categoría de asociado. Se puso de manifiesto que, justo en ese momento, muchas mujeres estaban en los momentos más complicados de la maternidad y no siempre podían tener la dedicación exigida en la nueva categoría. Una vez que*

*se tomó conciencia de este obstáculo, se ha ampliado el plazo a 35 años, facilitando así que más mujeres puedan optar a esa categoría.*

En otras ocasiones se pueden incorporar incentivos a la búsqueda del talento femenino en los procesos de promoción. Se trata de reforzar con medidas concretas que sirvan para modificar realmente los objetivos buscados, no sólo para minimizar desviaciones. Orange es un ejemplo de incorporación de medidas específicas para acelerar el cambio en el ámbito de la ascensión en la pirámide de la organización.



## **Orange fomenta mejorar el número de mujeres en posiciones gerenciales**

Orange, operador multinacional del mercado de las telecomunicaciones, tiene establecido en España un sistema que fomenta la presencia de mujeres en posiciones gerenciales a través de sus procesos de promoción y movilidad interna.

Este mecanismo se basa en proponer una mejora en el número de mujeres en posiciones gerenciales en los departamentos que estén por debajo de la media de la compañía. De esta manera, se establece una “fuerte” recomendación para que cada responsable de área mejore sus indicadores de género. Si no se produce el cambio o no

hay indicios de progreso, las promociones pueden llegar a congelarse.

Así, Orange favorece la visibilidad de aquellas mujeres de los diferentes departamentos que hayan demostrado su capacidad profesional, así como la movilidad entre áreas con el fin de enriquecer y aportar dinamismo a la compañía. Sin necesidad de establecer un sistema de cuotas, se ha creado un mecanismo que anima a los responsables de área a identificar, conocer mejor y promocionar, si así lo consideran oportuno, a las mujeres con valía de sus equipos.



Al igual que en los comités de selección, es aconsejable que haya diversidad en los comités que deciden o proponen las promociones. Diversos estudios demuestran que hay una tendencia natural a elegir a los profesionales del mismo género, posiblemente combinando la pura meritocracia con otras afinidades personales y

variables no objetivas que impiden el equilibrio. En la mitad de las compañías consultadas, el órgano que toma las decisiones de promociones no tiene una composición mixta (al menos un 30%, de diferente género).

Se demuestra también que, en los casos en los que hay un número significativo de

mujeres en la alta dirección, el equilibrio o una presencia razonable del género femenino se traslada a los siguientes niveles de la organización. Esto ocurre en Estée Lauder, compañía de referencia del mundo de la cosmética, un sector tradicionalmente femenino.

---

## ***Estée Lauder: promoción por mérito***

Desde que Estée Lauder creó la compañía, la incorporación de la mujer a los puestos con decisión y directivos ha estado en el ADN de la empresa. De hecho, en Estée Lauder las mujeres directivas ya son mayoría. Sin duda es una organización que, por su actividad, atrae especialmente a las mujeres y la mayoría de nuevas incorporaciones junior son chicas. Pero también es cierto que en la empresa se busca la promoción por mérito y rendimiento, lo que ha favorecido la llegada de más mujeres a los puestos de mando medios y a la dirección.

Además, cabe destacar que los horarios de trabajo y otras medidas facilitan mucho la conciliación entre la vida personal y la profesional y que los planes de sucesión de la compañía contemplan a una elevada proporción de candidaturas femeninas.

Estée Lauder es un claro ejemplo de que aumentando la entrada de mujeres en una compañía e implantando unos procesos de promoción objetivos y basados en el esfuerzo y el rendimiento, se consigue un mayor acceso de la mujer a los puestos directivos.

ESTÉE  
LAUDER  
COMPANIES

## Procesos de desarrollo

Ámbito	Ejemplos de acciones
Procesos de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de formación.</li> <li>• Programas de desarrollo de predirectivos.</li> <li>• Programas de desarrollo directivo de alto potencial.</li> <li>• Programas de tutorización/mentoring interno.</li> <li>• Programas de mentoring externo.</li> <li>• Programas de coaching.</li> </ul>

Los programas de desarrollo, incluyendo la formación, orientación, capacitación y, en general, los conocimientos y las habilidades para ocupar posiciones directivas, son una herramienta clave para que las mujeres puedan progresar en sus carreras.

Algunos de estos programas hacen hincapié en los procesos de acompañamiento y orientación, como, *shadowing*, *mentoring* o *coaching*. En otras ocasiones se refuerzan los conocimientos en la organización y se permite la relación de los profesionales con los altos directivos. Este tipo de iniciativas se pueden

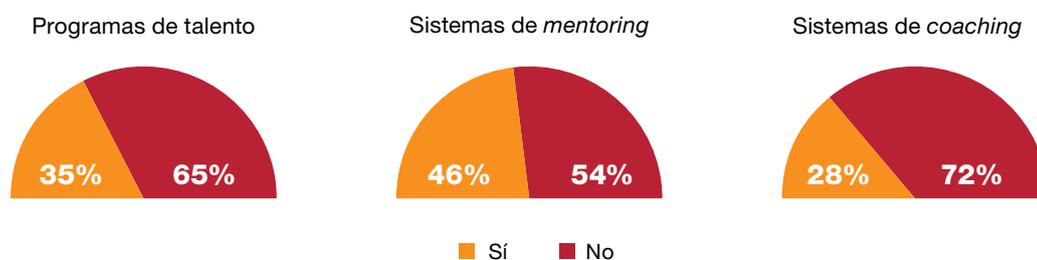
orientar sólo a mujeres o bien a ambos sexos, en cuyo caso es importante asegurar que los criterios para incorporarse a los programas son objetivos y no excluyentes.

*Una empresa del sector financiero inicialmente exigía disponibilidad geográfica total para formar parte de su programa de talento. A pesar de ser un criterio objetivo, tenía la consecuencia de estar dejando en el camino a algunas mujeres de alto potencial que no tenían movilidad internacional. Se ha eliminado ese criterio y se han buscado otros*

*mecanismos para adquirir la experiencia sin necesidad de desplazarse fuera de nuestras fronteras. De esta forma ya se están incorporando mujeres de manera equilibrada a los programas de talento, que son la base de las futuras posiciones directivas.*

De las empresas consultadas, el 32% tiene en cuenta el tanto por ciento de hombres y mujeres en la selección de personas para programas de talento. Un 26% de ellas ha implantado sistemas de *mentoring* y un 27%, sistemas de *coaching* para predirectivos.

Gráfico 14: Desarrollo profesional



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

¿Hay que hacerlo todo? ¿Qué es mejor el *mentoring*, el *coaching* o el *shadowing*? No hay una respuesta clara. Depende mucho de la cultura

de la compañía y de los objetivos a alcanzar. El programa *Blue Talent* de IBM, el *Plan Alcanza* del Grupo Santander o el *Women's*

*Leadership Programme* de Telefónica, son ejemplos de diferentes programas de desarrollo que impulsan el talento femenino.

## IBM atrae el talento y potencia el liderazgo de las mujeres



IBM entiende la diversidad como parte de la cultura de la empresa. Desde sus inicios, la compañía lo ha demostrado aplicando sus políticas a todos por igual y asumiendo que el talento femenino no está en discusión, que está suficientemente demostrado y que hoy día no cabe duda de que es un imperativo de negocio.

Esta puesta en valor del talento femenino se lleva a la práctica con una serie de programas que lo hacen eficaz por su foco, por la implicación de la alta dirección, que conoce el coste de no tener en consideración “la otra mitad” del talento, y por las métricas asociadas que ayudan a darle un seguimiento objetivo.

Uno de estos programas específicos es el llamado *Blue Talent*. En cada territorio/organización se identifica a mujeres jóvenes con potencial a las que se les ofrecen unos modelos de carrera con formación y seguimiento específico, para que puedan desarrollar toda su valía con apoyo de programas de *mentoring*, *shadowing* e invitaciones a proyectos especiales. Con ello se consigue una cantera suficientemente amplia de mujeres profesionales que tienen muchas posibilidades de formar parte de otros programas de talento y llegar a dirigir en un futuro la nueva era de la compañía.

El programa de *mentoring* les proporciona la disponibilidad de un mentor, así como el acceso a las *sponsor*/directivas del programa y está enfocado a su desarrollo profesional, discusión de aspiraciones, progresión, conocimiento de la empresa y refuerzo de aspectos relacionales.

El programa de *shadowing* les proporciona acceso a un ejecutivo de la compañía y tiene como objetivo conocer profundamente algún área por la que la candidata esté especialmente interesada.

Los proyectos especiales son de diversa índole y van desde sesiones de liderazgo con el presidente de la compañía a la participación en diversas redes europeas e internacionales, pasando por el acceso a *mentorización* cross-empresa o participación en formación específica.

La clave para que tantas mujeres hayan ocupado posiciones de liderazgo en IBM y para que tras su paso por la compañía lo hayan ocupado en otras organizaciones estriba en el hecho de que aspectos como el apoyo al talento con independencia del género o el desarrollo del potencial del individuo forma parte de su ADN y de su cultura empresarial.



## Santander *Compromiso Santander con el talento femenino*

El Grupo Santander considera que la diversidad de género aporta valor y enriquece al equipo, a la entidad y a sus clientes. Contar con mujeres con talento en la dirección no es sólo una cuestión de justicia, es también una cuestión de negocio y de sostenibilidad del crecimiento de la compañía.

Por este motivo, el Grupo Santander puso en marcha hace ya algunos años varias iniciativas internas de carácter ambicioso en el ámbito del desarrollo profesional orientadas a alcanzar un mayor equilibrio de género en todos los niveles de la organización, especialmente en los distintos niveles directivos.

Una de las piezas angulares de su estrategia en este ámbito es el *Plan Alcanza*, un programa de desarrollo dirigido a identificar y apoyar a las mujeres de alto potencial del Grupo en momentos cruciales de su carrera. En sus tres primeros años de vida, más de 200 mujeres han recibido formación en gestión, negocio y liderazgo y han sido orientadas por mentores internos. También han participado en proyectos internos, como el diseño de productos innovadores y servicios financieros enfocados al público femenino.

El *Plan Alcanza* está compuesto por tres programas distintos: *Engánchate* (para despertar la ambición en mujeres no directivas con potencial), *Impulsa* (que ayuda en el progreso de su carrera a mujeres que ya son mandos medios) y *Supera* (orientado a dar visibilidad a mujeres que son directivas).

El *Plan Alcanza* es una pieza relevante dentro de una estrategia completa para impulsar el desarrollo de la mujer en el Grupo Santander y cuenta con el apoyo y la implicación directa del consejero delegado y la alta dirección. La Política Corporativa de Igualdad de Género es el marco normativo global del Grupo en cuanto a igualdad de oportunidades. La actividad del banco en esta materia se sustenta en cuatro ejes de actuación: adaptación de la cultura (con eventos como Encuentro Santander Mujer y Empresa), facilitar la flexibilidad para el equilibrio entre vida profesional y personal (con distintas iniciativas que favorecen la conciliación), desarrollo del liderazgo femenino (*Plan Alcanza* y ciclos de conferencias como “El reto de la mujer directiva” y “Un viernes para compartir”) y una voluntad firme de medir continuamente los avances en este ámbito (Cuadro de Mando de Género Corporativo).

---

## Telefónica Women's Leadership Programme: una apuesta por la diversidad desde el desarrollo



Esta iniciativa tiene como objetivo continuar impulsando y consolidando la carrera profesional de la mujer en posiciones directivas de la compañía. Fomentar la diversidad en los perfiles profesionales de alta contribución es una prioridad que Telefónica lleva trabajando desde hace años. Los beneficios son claros y la compañía es consciente de la relevancia de la mujer como cliente en el consumo de productos y servicios de telecomunicaciones.

Por este motivo, se quiere potenciar el desarrollo de las actuales directivas y predirectivas con los siguientes objetivos:

- Fortalecer las habilidades y la confianza de las participantes en sus roles directivos.
- Establecer una red sólida de mujeres líderes a través de las empresas europeas de Telefónica aumentando su visibilidad y *networking*.
- Crear un espacio en el que compartir experiencias con impacto directo en la cultura de la organización.

Para cubrir estos objetivos se ha diseñado un programa de seis meses que incluye *workshops* locales en formato *action*

*learning*, *webinars* y sesiones presenciales en *Campus Universitas Telefónica*, complementado con una acción de *mentoring* interno en el que las participantes han sido mentorizadas por miembros del comité ejecutivo y de la alta dirección de Telefónica.

En su primera edición a nivel europeo, el programa ha incluido a 30 participantes, mujeres de alto potencial en el ámbito directivo y predirectivo. Se trata de un primer plan de desarrollo diferencial que ha sido muy valorado por las participantes, tanto por la visibilidad que les ha ofrecido, como por la posibilidad de *networking*. En palabras de una de las participantes: “*Es una gran oportunidad que se nos ha ofrecido para desarrollarnos y tejer una red de relaciones con nuestros colegas de Telefónica Europa*”.

De manera adicional a los beneficios para las propias participantes, en la compañía se considera que el programa ha sido especialmente útil para impulsar el cambio cultural en los empleados, algo que ha sido posible gracias al compromiso directo de la dirección en el fomento de la diversidad.

## Redes de contacto y visibilidad

Ámbito	Ejemplos de acciones
Visibilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realización de actividades sociales para facilitar el contacto entre directivos y los pools de talento.</li><li>• Redes de contacto entre mujeres.</li><li>• Objetivos de diversidad en los actos de comunicación internos y externos más relevantes.</li><li>• Objetivos de diversidad en las asignaciones de proyectos relevantes.</li><li>• Programas de reconocimiento interno.</li><li>• Premios de reconocimiento interno.</li><li>• Premios de reconocimiento externo.</li></ul>

Un 16% de las directivas que participaron en la encuesta para el informe de PwC La Mujer Directiva en España, identificaban tener una red de contactos limitada como una de las barreras específicas para avanzar en su carrera profesional y, en especial, para escalar puestos hacia la dirección.

En este sentido, existen iniciativas encaminadas a crear momentos relacionales entre los directivos y las directivas, entre los directivos y los *pools* de talento o entre las propias directivas.

*Una empresa del sector consumo ha establecido que un viernes por la tarde al trimestre se realiza una actividad social a la que acuden el Comité de Dirección y los miembros del grupo de talento (que está formado equilibradamente por hombres y mujeres). En este marco, se han organizado visitas a museos, cursos de cocina, talleres de teatro, etc. El objetivo es encontrar momentos para la relación y para que estos dos colectivos se conozcan mejor. La valoración es muy alta por parte de ambos grupos y, como consecuencia de estas*

*actividades, los miembros del Comité de Dirección están involucrando más a estos profesionales en sus proyectos.*

Las redes de contacto no sólo sirven para facilitar las relaciones, sino también para compartir experiencias o generar ideas. Además de reforzar los vínculos entre los miembros de la organización, este tipo de mecanismos refuerza el intercambio de información de interés y permite generar sinergias. Este es el caso de BBVA con su iniciativa *genera!*

---

## genera! de BBVA. Logros a través del networking

En 2010, BBVA lanzó la iniciativa *genera!*, su primera red de *networking* interna cuyo objetivo es ampliar el conocimiento sobre diversidad de género y ser un semillero de ideas para avanzar en la implantación de proyectos en este campo.

El colectivo que en su origen se incluyó en *genera!* fue el de las mujeres directivas de BBVA y el de los empleados de los equipos de soporte (cerca de 500 usuarios). Recientemente se ha invitado a participar a todos los directivos y las directivas de la organización, así como a los profesionales de RRHH de los países en los que opera el banco (2.900 usuarios). El objetivo es incorporar paulatinamente a todos los empleados de BBVA.

La red está soportada por una plataforma con cinco grandes actividades:

- **Debates.** El objetivo es que todos los participantes opinen sobre los temas de diversidad que les preocupan. Algunos de los encuentros organizados recientemente tienen los siguientes títulos: “Cómo hacer de la diversidad de género una cuestión estratégica” o “Cómo ser todos corresponsables con la conciliación”. Tras cada reunión se elabora un informe de conclusiones con las propuestas más destacadas.
- **Experiencias.** Se trata de relatos en primera persona de mujeres directivas que

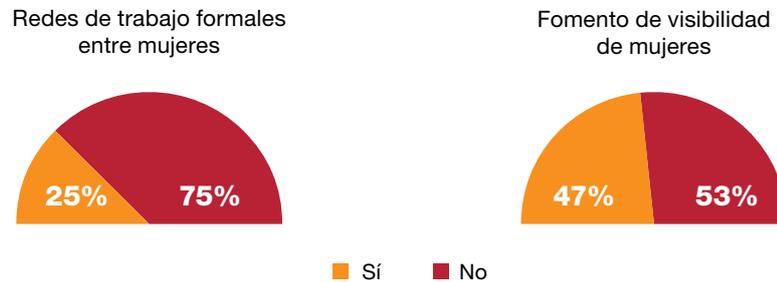
cuentan cómo se ha desarrollado su carrera profesional. También se graban vídeos de hombres impulsando la diversidad de género.

- **Noticias.** Se incluyen noticias de actualidad sobre los temas objeto de los debates y otras cuestiones de interés relacionadas con la diversidad. Los participantes pueden exponer su opinión.
- **Agenda.** En este espacio se muestran todos los eventos de interés en materia de diversidad y se facilitan los documentos asociados.
- **Acciones.** Cada vez que BBVA pone en marcha un plan de acción, derivado de la actividad de *genera!* o como consecuencia de las decisiones tomadas en los Comités de Diversidad (operativo y estratégico), ésta se publica para compartir los beneficios generados con todos los usuarios.

Gracias a *genera!* se han puesto en marcha ocho iniciativas globales y 27 locales, que incluyen, entre otras: modelo corporativo de tutorización, programas de sensibilización, medidas de desarrollo profesional e impulso del talento, coberturas de bajas maternales y métricas de seguimiento. Todas estas medidas son logros generados o impulsados gracias a la política de *networking* y la capacidad de las relaciones para hacer avanzar al conjunto de la organización.



**Gráfico 15: Visibilidad y networking**



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

De las empresas consultadas, prácticamente la mitad no fomenta proactivamente la visibilidad de las mujeres que ocupan puestos en la alta dirección. Sin embargo, en el diagnóstico que realizábamos en nuestro anterior informe, se destacaba que esta opacidad era uno de los obstáculos a la hora de avanzar en materia de diversidad. Un 16% de las encuestadas la consideraba una barrera específica en su carrera hacia la dirección.

En este sentido, desde la dirección de la compañía se debe velar por dar visibilidad a aquellas mujeres que ya están ocupando puestos de

responsabilidad porque, sin duda, son un referente para otras profesionales. Poner de manifiesto que en una organización ya hay mujeres ocupando puestos relevantes, transmite un mensaje especialmente motivante para el resto y enfatiza la idea según la cual, "si te esfuerzas, puedes llegar".

La visibilidad de la mujer directiva debe buscarse tanto a nivel interno como externo, así como en todos aquellos ámbitos en los que los profesionales de la organización interactúan con otros *stakeholders*. Aspectos como el número de mujeres que son ponentes en

reuniones internas o externas, así como quién actúa como portavoz a la hora de conceder entrevistas en prensa deben ser considerados bajo la óptica de la diversidad, una variable que debe estar presente a la hora de definir, diseñar o implantar nuevas iniciativas.

Bankinter ha optado por un sistema de reconocimiento que no diferencia género, pero como se basa en aspectos objetivos, está dando visibilidad a muchas mujeres. En este sentido, resulta especialmente revelador el hecho de que, partiendo de la igualdad, el programa refuerza el papel destacado de las directivas.

## Bankinter reconoce a los mejores profesionales

bankinter.

Bankinter tiene implantado un sistema que reconoce a sus mejores profesionales. Dando visibilidad a aquellos que han destacado en algún aspecto particular en el desarrollo de sus responsabilidades. La iniciativa no diferencia género, pero al estar basada en la meritocracia, permite dar visibilidad a aquellas mujeres que demuestran excelencia en su trabajo.

El proceso comienza pidiendo a los directivos del banco que elijan a una persona y a un equipo que, por su motivación e implicación, hayan destacado a lo largo del año.

Las personas elegidas son reconocidas a través de diferentes herramientas de comunicación interna con el fin de poner de manifiesto su valía:

- Son destacadas en la intranet con los motivos por los cuales han sido designadas.
- Son accesibles a través de la intranet con un botón para que cualquier compañero pueda enviarle un mensaje de felicitación.

- Aparecen en las “Memorias” del banco como empleados destacados por su aportación a la entidad.
- Reciben una carta de felicitación del presidente.
- Son llamados para acciones especiales, como desayunos, reuniones, etc. El reconocimiento y el motivo del mismo se incorpora al dossier del empleado para que cualquier directivo lo pueda consultar.

El programa incorpora un reconocimiento no económico que tiene una gran valoración por parte de los empleados del banco. Se trata de una herramienta que destaca a los mejores y, en ese sentido, apoya de manera eficaz la igualdad al poner de manifiesto que existe un colectivo de gran valía que no siempre tiene los canales necesarios para tener la visibilidad que le corresponde. En el año 2012, se han reconocido a 110 personas de una plantilla de 4.100. Un 40% de ellas son mujeres.



Encuesta de Reconocimiento 2012

### Si no les reconocemos, no les conocemos.

Un año más lanzamos la **Encuesta de Reconocimiento 2012** con el objetivo de seguir identificando y valorando la implicación y la motivación de las personas que más allá de su competencia profesional hacen de Bankinter, un gran lugar para trabajar.

Tienes hasta el **9 de enero** para reconocer a las personas que crees han demostrado durante el 2012, el mayor compromiso con Bankinter.

**Reconócelo y participa.** Para que todos les conozcamos. Para que todos les reconozcamos.

bankinter. [Haz click aquí para acceder >](#)

Otra manera de dar visibilidad es mediante el reconocimiento a través de premios y menciones. En este sentido, Ford tiene

establecido en Europa un programa que premia y pone en valor las iniciativas en materia de diversidad. Este tipo de acciones permite

comunicar la importancia de la igualdad para la compañía, así como reforzar los mensajes de sensibilización en esta materia.



## **Ford impulsa el desarrollo de iniciativas de igualdad de género a nivel global**

*The Chairman's Leadership Award for Diversity* es un programa de reconocimiento liderado directamente por el presidente de Ford Europa. Los premios reconocen aquellas iniciativas en materia de diversidad que, de manera individual o por equipos, han sido puestas en marcha por los propios empleados de la compañía.

El objetivo del programa es impulsar, mediante este reconocimiento, aquellas iniciativas que contribuyan a crear una cultura inclusiva y respetuosa en la compañía. Ford considera que el respeto por la diversidad en todas sus acepciones es un factor básico para conseguir atraer y retener el mejor talento de la compañía.

En Ford la diversidad implica: respeto, apreciación de las diferencias, inclusión e integridad. En este sentido, el premio destaca proyectos que contribuyan a reforzar los siguientes aspectos:

- Liderar el camino.
- Reforzar el valor de la diversidad en la plantilla.
- Crear un entorno respetuoso e inclusivo.
- Impulsar el valor de la flexibilidad en el entorno de trabajo.
- Crear relaciones externas.

Una de las 105 iniciativas nominadas a este premio en la edición europea de 2012 es *FWN! (Ford Women's Network)*, una red interna impulsada por una gerente de Ford España. Esta red está integrada por el equipo de mujeres profesionales de la compañía y está especialmente orientada a directivas y mandos medios. Su objetivo es potenciar el desarrollo profesional de la mujer a través de la generación de relaciones en el seno de la organización, fomentando el apoyo mutuo, compartiendo experiencias y conocimientos y contribuyendo a poner en valor la diversidad.

El reconocimiento a través del *Chairman's Leadership Award for Diversity* supone un impulso desde la alta dirección, lo que proyecta un claro mensaje a la organización de apoyo a la proactividad del empleado, al espíritu emprendedor dentro de la empresa y, en suma, a la diversidad.

En el caso de Cartier, la vía para fomentar la diversidad es diferente, ya que la firma reconoce el impulso generado por iniciativas de fuera de la

empresa. Se seleccionan y premian proyectos de mujeres emprendedoras, lo que refuerza la visibilidad de las mujeres en ámbitos de decisión. En el año

2013, el premio ha sido otorgado a *Womentalia*, un caso de éxito indiscutible en el ámbito de las redes sociales de mujeres profesionales.

---

## Cartier ayuda al cambio cultural

Cartier, compañía referente en el sector de artículos de lujo, es consciente del papel y de la responsabilidad social que tienen las empresas más allá de sus propias organizaciones. En este sentido, la *Maison* francesa contribuye de manera activa a la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

Cartier no sólo cuenta con un porcentaje mayoritario de mujeres en todos los niveles organizativos de su fuerza laboral, sino que también quiere influir en el cambio de percepciones de la sociedad y por ello ha creado *Cartier Women's Initiative Awards*, premios anuales de reconocido prestigio. Esta iniciativa parte del reconocimiento de que en todo el mundo, un número creciente de mujeres levantan sus propias empresas, crean empleos y generan nuevas oportunidades de mercado.

Los premios se otorgan por regiones (América Latina, Norteamérica, Europa, África Subsahariana, Oriente Medio-Norte de África y Asia-Pacífico) y reconocen el valor de los proyectos más innovadores y con ánimo de lucro liderados por mujeres. Las candidaturas son analizadas y juzgadas por académicos y profesionales destacados del mundo empresarial e institucional, que tienen en cuenta criterios de creatividad, sostenibilidad e impacto positivo en la comunidad. Cada una de las vencedoras, entre las que hay representantes de las seis regiones, recibe el apoyo de Cartier en forma de financiación para la empresa, *coaching* durante un año y cobertura mediática a nivel internacional.

Con esta iniciativa Cartier, además de apoyar proyectos específicos, contribuye al cambio en las percepciones, destacando y dando visibilidad a mujeres emprendedoras y directivas.



---

## Womentalia, la red social de las mujeres profesionales

En el año 2013, uno de los seis proyectos finalistas del *Cartier Women's Initiative Awards* fue la iniciativa **Womentalia**, liderada por la emprendedora María Gómez del Pozuelo.

[www.womentalia.com](http://www.womentalia.com) es la primera red social centrada en el *networking* de mujeres profesionales y de ámbito global. Con más de 229.000 usuarios, esta plataforma on-line ofrece las herramientas necesarias para que la mujer profesional alcance sus metas.

Entre otros servicios, destacan la asesoría de una red internacional de expertos, el directorio de servicios que facilita la conciliación de la vida laboral y personal y la

bolsa de empleo con ofertas de consultoras y *headhunters*. Asimismo, *Womentalia* añade un valor diferencial al apostar por una dimensión *off-line* en la que promueve eventos de *networking* y aprendizaje, tales como el *Inspiration Day*. El proyecto cuenta con financiación de *business angels*, empresas públicas y privadas, que contribuye a la expansión internacional de una red que nació en Estados Unidos, se extendió por México y Colombia primero y ya está presente en todo el mundo.

*Womentalia* es, sin duda, un caso de éxito en materia de emprendimiento asociado al ámbito de las mujeres profesionales.



## Conciliación

Ámbito	Ejemplos de acciones
Worklife balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Teletrabajo.</li> <li>• Normas para reuniones.</li> <li>• Cobertura de las bajas por maternidad.</li> <li>• Seguimientos individualizados de los planes de carrera después de la maternidad.</li> </ul>

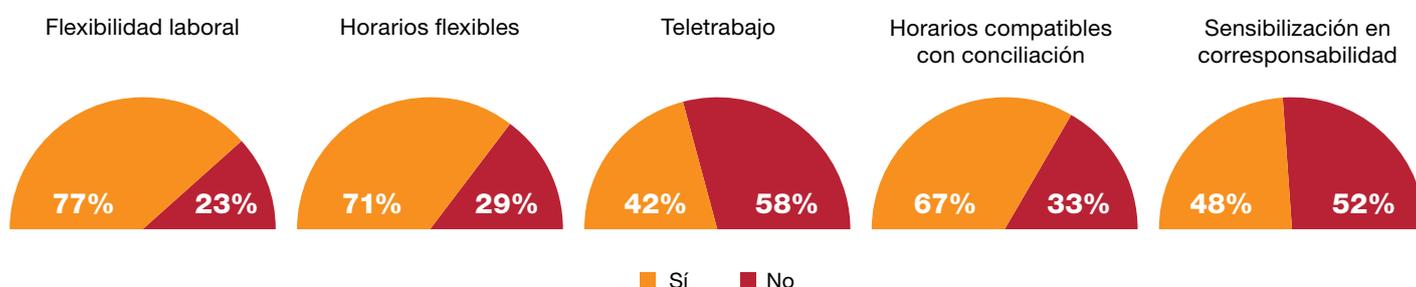
Hay muchas compañías y directivos que piensan que la falta de mujeres en los puestos de alta dirección se debe a que ellas deciden dar prioridad a su familia sobre su carrera. Hoy, en la mayor parte de las parejas jóvenes trabajan ambos miembros y tanto los hombres como las mujeres tienen aspiraciones e inquietudes similares. Cuando las parejas con hijos se separan, ambos progenitores tienen obligaciones con sus hijos y, en muchas ocasiones, custodias compartidas, que exigen la misma dedicación a ambos. Las organizaciones avanzadas tienen que permitir tanto a ellos como a ellas, un equilibrio racional entre la vida profesional y personal.

La vida del directivo exige compromiso y dedicación. Por eso es clave para retener el talento incorporar la flexibilidad en las condiciones laborales, tanto en tiempo como en espacio. Esta flexibilidad es cada vez más demandada también por hombres y por profesionales de la denominada generación Y. Se trata de una variable clave que permite compaginar el citado compromiso y la dedicación con un desarrollo equilibrado de la vida personal. Si el rendimiento se mide por objetivos, no importa tanto dónde se realiza el trabajo o en qué horarios, sino los resultados.

El 70% de los directivos entrevistados para el informe de PwC La Mujer Directiva en España, considera que la dificultad para conciliar los horarios excesivos y la poca flexibilidad son la principal barrera para la progresión de las mujeres en las compañías.

El 77% de las compañías encuestadas manifiesta que tiene implantada alguna medida de flexibilidad laboral, aunque más del 30% mantienen que los horarios no son compatibles con el desarrollo adecuado de la vida familiar y personal.

Gráfico 16: Medidas de conciliación



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

Microsoft es un ejemplo de cómo la flexibilidad puede pasar a formar parte de la

cultura de una organización, favoreciendo el equilibrio y la retención del talento.

## La flexibilidad como parte esencial de la cultura de Microsoft



Microsoft tiene en marcha diversas iniciativas y programas para facilitar el desarrollo profesional de sus empleadas, entre los que podemos destacar:

- Asegurar la presencia de ambos géneros en las candidaturas a todos los procesos de selección.
- Seguimiento de los planes de desarrollo, con auditorías de calidad y revisiones de su ejecución.
- Programas de *mentoring*. Cada uno de los miembros del Comité de Dirección mentoriza, como mínimo, a dos empleadas.
- Programas de *shadowing*. Acompañamiento durante uno o varios días a directivos de la empresa.
- *Women@Microsoft*. Comunidad de mujeres de la compañía en torno a la cual se organizan todo tipo de actividades de *networking* y desarrollo abiertas a todos los empleados.
- Jornadas de diversidad. Eventos que se celebran desde hace más de diez años con el fin de reforzar una cultura de diversidad e inclusión.

Microsoft destaca de manera específica su implantación del concepto de flexibilidad laboral en su sentido más amplio: trabajar desde cualquier sitio y a cualquier hora.

Este modelo está disponible para toda la plantilla y los empleados lo utilizan en mayor o menor grado dependiendo del puesto que ocupan. Elegir dónde y cuándo trabajar tiene que ver con el tipo de actividad que cada empleado tiene en la agenda cada día.

El modelo se sustenta en tres pilares fundamentales:

**1. La tecnología.** Todos los empleados disponen de un equipo que pueden llevarse a todas partes. Movilidad significa que el equipo se pueda trasladar fácilmente, pero también que es posible conectarse desde cualquier lugar, que se puede hacer lo mismo que se haría en la oficina y que la información se gestiona con seguridad. Otras herramientas son la mensajería instantánea, la videoconferencia instalada en el ordenador o la red social corporativa que permite que todos los trabajadores compartan sus ideas, experiencias y talento.

**2. Los espacios colaborativos.** Se crea una nueva forma de trabajar donde la oficina se convierte en un lugar de encuentro.

**3. Las personas.** Para que el modelo funcione es fundamental disponer de una cultura que incentive la fijación de objetivos para que cada empleado sepa exactamente qué se espera de él o de ella. Se trata de evaluar el desempeño y los resultados reales; no la presencia en la oficina.

Este modelo permite atraer talento de cualquier lugar del mundo o con problemas de movilidad, aumenta el compromiso y la productividad (siempre se dispone de las mejores condiciones para trabajar dependiendo de la actividad que se esté realizando) y posibilita que cada uno de los empleados de la empresa dé lo mejor de sí mismo.

En los momentos posteriores a la maternidad, la dificultad para conciliar se hace más evidente. Pero en la mayoría de los casos, sólo son unos

años en los que las mujeres necesitan más flexibilidad o la posibilidad de ralentizar sus carreras. Así, para que la maternidad no se convierta en

un obstáculo en el desarrollo profesional de las mujeres, Diageo ha implantado un sistema de cobertura de estas bajas.

## DIAGEO

### ***Diageo convierte los permisos por maternidad en oportunidades de desarrollo***

La experiencia de Diageo demuestra que la maternidad no tiene por qué implicar inexorablemente una ralentización de la carrera profesional de las mujeres ni un incremento de la carga de trabajo para el resto del equipo. La compañía ha convertido este periodo vital de las mujeres en oportunidades de desarrollo tanto para ellas como para el conjunto de la organización.

Diageo sustituye todos los permisos por maternidad de su plantilla, incluidas las de mujeres que ocupan posiciones directivas, a través de la cobertura temporal interna. Al ser una baja programada en la mayoría de los casos, es posible prever con suficiente antelación la sustitución y seleccionar internamente a la persona que cubrirá esa posición de forma temporal.

Cualquier trabajador de la compañía puede presentarse como candidato para cubrir una posición de este tipo, sea en el país que sea. Este periodo de trabajo puede suponer una oportunidad para avanzar en su desarrollo profesional, tanto en su ámbito de *expertise* como en otras áreas adyacentes o complementarias. Además, Diageo ofrece cuatro semanas de permiso adicionales al tiempo establecido en la ley, por lo que los periodos de desarrollo son más largos y completos.

La cobertura de la posición no tiene por qué ser presencial, ya que el profesional puede estar ubicado físicamente en otro país. Esta posibilidad permite que el abanico de candidatos se amplíe exponencialmente y las oportunidades para los empleados sean incluso más atractivas al poder acceder a puestos internacionales.

Diageo cuenta con características y factores que han apoyado el buen funcionamiento de esta iniciativa. En primer lugar, la compañía tiene una cultura de gestión del talento muy arraigada y todos los *mánagers* saben que una de sus principales funciones es ofrecer oportunidades de desarrollo y progreso a sus equipos. Por otra parte, la empresa cuenta con unas medidas de conciliación que ayudan significativamente al equilibrio entre la carrera profesional y la vida personal, así como con esquemas de trabajo flexibles y orientados a resultados.

Las cifras demuestran que estos factores han ayudado a que la presencia de la mujer en la dirección sea relevante en la compañía: el 30% del colectivo global de directivos son mujeres, el 47% del Comité de Dirección de Diageo España son mujeres y más del 90% de los empleados encuestados responde que son tratados de forma justa, independientemente de su género.

Cuando se habla de conciliación no se debe pensar sólo en el género femenino, ni en colectivos de trabajadores menos cualificados. Las largas jornadas, las reuniones interminables o la jornada partida son algunos de los numerosos ámbitos en donde la empresa puede actuar para cambiar la realidad. Un buen ejemplo de medida útil para reforzar la conciliación es el establecimiento de unas normas claras sobre reuniones, algo que facilita el equilibrio entre vida laboral y vida personal, al tiempo que incrementa la productividad.

*En una empresa del sector farmacéutico han implantado una norma sobre reuniones que, salvo excepciones justificadas, implica que:*

- Las reuniones se convocan con cinco días de antelación.
- La duración no debe ser de más de una hora.
- Los asistentes no deben ser más de cinco.
- No se pueden convocar a partir de las 6 de la tarde.
- Es obligatorio enviar con antelación la agenda detallada y el objetivo a cubrir.

*- Después de la reunión, quien la ha convocado debe reportar el resultado obtenido.*

*La consecuencia es que se ha reducido en gran medida el número de reuniones y su duración, mejorando así en términos de eficiencia y contribuyendo a tener unos horarios racionales.*

Hoy en día, también la tecnología ayuda a incorporar medidas que facilitan el equilibrio entre la vida profesional y la personal. Atos es un ejemplo de ello.

## **Atos: teletrabajo y flexibilidad para todos**



A lo largo de los últimos años, Atos ha adoptado diversas medidas que han dado abundantes frutos en materia de igualdad y conciliación. Entre los datos más destacados cabe citar que el porcentaje de mujeres miembros del comité ejecutivo ha pasado del 0% al 14%, mientras que el peso de la mujer entre los cuadros directivos de la región Iberia se ha incrementado del 11% al 21%.

Entre estas medidas destaca el proyecto global *Wellbeing@Work*, cuyo objetivo es convertir la compañía en “un buen sitio para trabajar”. El proyecto cubre todos los aspectos que van a configurar el lugar de trabajo del futuro: mejora de la eficacia profesional mediante nuevos procesos de gestión, dotación de las herramientas necesarias para desempeñar teletrabajo, gestión del talento, nuevas formas de colaboración y métodos de trabajo flexibles. La implantación de este programa de transformación de la compañía en Iberia está liderada en un 65% por mujeres.

Además, del programa surgen iniciativas que impulsan diferentes medidas de conciliación. Cabe destacar que el 60% de las mujeres que han adoptado la modalidad de teletrabajo en Atos son mandos intermedios, es decir, tienen equipos de trabajo a su cargo. Gracias a las tecnologías innovadoras y a las herramientas colaborativas que la compañía pone a su disposición, las responsables de equipos pueden desarrollar su actividad con total normalidad y máxima eficiencia.

Gracias a las políticas de horario flexible y a un uso inteligente de las nuevas tecnologías, el colectivo de mujeres perteneciente al *top management* puede acceder con éxito a las fórmulas de teletrabajo en función de sus intereses y los de la empresa.

## Mirando hacia fuera

Ámbito	Ejemplos de acciones
Diversidad hacia el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la cartera de clientes por género.</li> <li>• Análisis de los equipos de trabajo en clientes desde la perspectiva de diversidad.</li> <li>• Análisis de los indicadores de satisfacción de clientes diferenciando hombres y mujeres.</li> <li>• Análisis del producto, de la experiencia de uso, del servicio y de la atención a clientes desde la perspectiva de diversidad.</li> <li>• Fijación de criterios para las comunicaciones externas y publicidad para trasladar imagen de compañía diversa.</li> <li>• Diversidad en los equipos de diseño y comerciales.</li> <li>• Cláusulas de diversidad en los contratos con proveedores.</li> </ul>

Ya hemos comentado la creciente importancia de las mujeres como compradoras de bienes y servicios. Esta relevancia no se da sólo en los sectores tradicionales, como alimentación, textil y hogar, sino también en servicios financieros, automóviles, tecnología y en prácticamente todos los campos. De hecho, en numerosas ocasiones las

mujeres representan más del 50% de los compradores y no siempre se tiene en cuenta que además de tomar decisiones de compra, son quienes determinan lo que consumen sus hijos, sus padres o sus parejas.

A pesar de esta importancia en la decisión de compra, todavía hay compañías que ni

lo tienen en cuenta ni se lo plantean, lo que se traduce en una pérdida de oportunidades que les resta potencial de ventas. Menos del 20% de las empresas analiza su cartera de clientes teniendo en consideración el género.

**Gráfico 17:** Clientes y proveedores



Fuente: "Encuesta PwC a 100 directivos de RRHH, 2013".

Hoy día, es necesario realizar el análisis de clientes desde el punto de vista de género en su sentido más amplio: los compradores, los decisores, las encuestas de satisfacción, la experiencia del producto y servicio o la atención al público en *call centers* y tiendas son elementos que no pueden obviar la relevancia creciente de la mujer. Una vez conocidos los datos, es preciso tomar decisiones consecuentes con el fin de maximizar las oportunidades comerciales y adaptarse a las verdaderas necesidades de la clientela.

Es importante tener en cuenta que “tener clientes femeninos” no significa ofrecer “productos

rosa”, como algunos interpretan erróneamente, sino entender mejor lo que pide, lo que valora y lo que necesita un colectivo tan significativo, cuyas motivaciones y expectativas conviene conocer si se quiere aumentar las ventas.

Aunque no siempre se tiene en cuenta, lo mismo ocurre cuando estamos en un entorno B2B de relaciones comerciales entre empresas. En cada compañía siempre hay alguien que toma la decisión de compra y, en numerosas ocasiones, son mujeres las que marcan la pauta, inclinan la balanza o deciden a qué proveedor hay que dar entrada.

*“Cuando me vienen a vender unas máquinas fotocopiadoras y veo que en todo el equipo comercial y de mantenimiento no hay una sola mujer, algo falla.”*

*Directora de compras de empresa eléctrica*

No cabe duda de que contar con equipos diversos en los departamentos comerciales, de marketing y diseño es una ventaja competitiva que aporta diversidad y mejora los equipos. Energizer es un ejemplo de ello y por eso tiene en cuenta el criterio de diversidad a la hora de definir su política comercial.

## **Energizer, considera la visión femenina de sus consumidores**

En Energizer, el 64% de la fuerza laboral y el 57% en el equipo directivo son mujeres. A pesar de que sus productos —pilas, afeitado y cuidado solar— son utilizados por ambos sexos, al final la decisión de compra suele ser de las mujeres. Por tanto, la compañía entiende que tener una buena representación de mujeres en su organización le ayuda a gestionar mejor su negocio, así como a mejorar en términos de crecimiento.

En esta línea, se podrían citar un par de ejemplos:

**Luces de libros:** la mayoría de las parejas conocen esta situación. Por la noche, quiere dormir él y ella todavía quiere leer en la cama. Considerando esta circunstancia, han desarrollado una luz del libro, una pequeña lámpara que se puede adjuntar al libro para que el lector (con más frecuencia, la lectora) pueda leer sin molestar a otros.

En productos supuestamente masculinos, como cuchillas de afeitado, la compañía se puede beneficiar también de una visión femenina. Aunque es una de las pocas categorías en la que a los hombres les gusta tomar la decisión de compra, la empresa tiene claro que las mujeres también las compran para regalar. Con esa idea se desarrolló una promoción específica que se tradujo en un notable éxito de ventas.

Energizer tiene claro que no sólo es importante contar con una fuerza de trabajo globalmente equilibrada. Es igualmente importante que esto se aplique a los diferentes departamentos y, en concreto, al área comercial. Cuando la primera mujer que se unió al equipo de ventas desarrolló una promoción de San Valentín con uno de sus clientes, el resto de su equipo lo consideró algo extraño y sorprendente. Las dudas se disiparon cuando se puso de manifiesto que la idea había funcionado y que tener en cuenta el factor femenino a la hora de diseñar las promociones daba un excelente resultado.



Cuando miramos al mercado, no sólo están allí nuestros clientes, sino también nuestros proveedores. En la medida en que la compañía puede influir sobre ellos está contribuyendo al cambio en toda la cadena de valor. No es habitual tener alguna medida que implique a los proveedores, pero hay compañías avanzadas que ya lo están haciendo con buenos resultados. El porcentaje de empresas que tiene este tipo de políticas sólo alcanza el 14%, pero cabe destacar historias de éxito que ponen de manifiesto su eficacia, como el caso de Mahou-San Miguel.



## ***Mahou-San Miguel extiende su compromiso con la igualdad a la cadena de valor***

Mahou-San Miguel, compañía cervecera, cuenta con planes de igualdad para sus profesionales que le han permitido mejorar no solo en cuanto al incremento de las mujeres en diferentes posiciones de la empresa, sino a centrar sus políticas de RRHH en torno a una evolución cultural enfocada en la igualdad de oportunidades y la conciliación.

Las medidas llevadas a cabo para poder alcanzar estos resultados han sido:

- Plan de Igualdad con más de 50 medidas específicas.
- Comisión de Igualdad para realizar una medición de indicadores y cumplimiento del plan.
- Formación y sensibilización en igualdad a través de la universidad corporativa.

Pero el compromiso de Mahou-San Miguel en materia de igualdad sale del ámbito de la propia organización y se extiende en la cadena de valor hacia sus proveedores y contratistas. La manera de realizarlo ha sido incluyendo en sus contratos con proveedores una cláusula que fomente la diversidad:

*“Constituye un principio básico para el comprador que se cumpla la igualdad de trato y oportunidades en el trabajo a todos los efectos y en todos los ámbitos, así como los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, estando comprometido en la lucha contra la discriminación en todas sus formas y, en particular, con el principio de hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, todo ello según lo previsto en la legislación vigente en cada momento para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.*

*El proveedor declara conocer dicho compromiso y se obliga a cumplir con el mismo, evitando conductas discriminatorias en la prestación de servicios al comprador. El incumplimiento será causa de resolución del pedido”.*

Gracias a esta cláusula, la compañía extiende su compromiso con la diversidad hacia sus colaboradores y les invita a reflexionar sobre la importancia de su cumplimiento. Iniciativas como esta ayudan a hacer de la igualdad un aspecto indispensable en las relaciones empresariales.

# Comunicación y formación: ¿cómo convencemos?

Ámbito	Ejemplos de acciones
Comunicación y formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación pública de objetivos.</li><li>• Planes de sensibilización.</li><li>• Workshops con el equipo directivo.</li><li>• Planes de formación a los responsables de selección y promoción.</li></ul>

La comunicación es un elemento clave en el éxito de una iniciativa de igualdad, al igual que en cualquier cambio cultural. El plan de comunicación debe estar enfocado a crear la sensibilización necesaria para el cambio, por lo que nada mejor para conseguirlo que explicar bien el *business case*.

Hay muchas compañías que creen entender perfectamente la importancia de la diversidad de género y que hay que pasar de inmediato a la acción. El riesgo de fracaso en una iniciativa de este tipo es alto, por lo que es importante detenerse y tomarse el tiempo necesario para reflexionar sobre la estrategia de comunicación y concienciación.

En la comunicación de un proyecto que persigue fomentar la diversidad es esencial la autenticidad. No hay nada peor que lanzar un

mensaje que, con o sin razón, transmita la idea de que se trata de un cambio “cosmético”, es decir, que estamos ante una iniciativa que se realiza únicamente a efectos de imagen y estética de la compañía. De igual manera, la comunicación debe ser permanente en el tiempo para ser eficaz. No es suficiente con lanzar un mensaje inicial o conseguir un impacto aislado, sino que es especialmente importante tener una estrategia donde se refuercen las ideas de manera continua, sistemática y, sobre todo, en el marco de una estrategia bien planificada.

Otra cuestión muy relevante es quién tiene que liderar y comunicar este tipo de iniciativas. En muchas ocasiones, esta tarea se deja en el ámbito de la función de RRHH y del responsable de diversidad. Si es así, el primer mensaje que se traslada a la organización es que no es un

asunto estratégico e importante, porque los verdaderamente relevantes parten del comité de dirección. Por este motivo es conveniente que la comunicación emane, se gestione y se visualice como algo propio del comité de dirección que asume y lidera el CEO. A pesar de la evidencia de que la eficacia aumenta considerablemente si parte de la cúpula de la organización, esto sólo ocurre en el 19% de empresas consultadas.

En todo caso, hay que comunicar que se trata de una iniciativa de la compañía y, como tal, se comunica a toda la organización. La comunicación debe convencer, involucrar y conseguir que los hombres de la empresa sean impulsores del proyecto, no simples espectadores que, a lo sumo, lo aceptan de manera pasiva.

Ferrovial es un ejemplo de la importancia de la comunicación para informar

y, sobre todo, sensibilizar a la hora de hablar de diversidad.

ferrovial

## **Ferrovial avanza en un sector especialmente difícil**

Ferrovial opera en un sector de actividad con una presencia femenina en puestos directivos tradicionalmente baja y en el que han predominado los estereotipos de género, por lo que el esfuerzo para derribar barreras culturales es necesariamente mayor. El impacto de la crisis tanto en España como en el campo de las infraestructuras y la construcción, no ha contribuido a mejorar esta situación ni los principales ratios del sector.

En este contexto, Ferrovial apostó primero por “abonar el terreno”. Para que la empresa progresara en materia de igualdad de oportunidades, no sólo era necesario poner los recursos y procesos adecuados, sino que había que generar un compromiso por parte de todos y esto pasaba por un proceso de “persuasión”. Su proyecto *IGUALA+*, por el que recibió el *Distintivo de Igualdad* del Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad, así como el reconocimiento “Empresa Más Igual” de la Comunidad de Madrid, incluye medidas de comunicación, sensibilización y formación. Esta iniciativa ha ido transformando paulatinamente la percepción que internamente se tenía de la necesidad de impulsar el talento femenino y ha generado una cultura más inclusiva.

Para continuar avanzando en la presencia de la mujer en la dirección, Ferrovial ha apostado por fomentar el desarrollo profesional de mujeres con potencial mediante becas para participar en programas externos ofertados por varias escuelas de negocios. Estos cursos están especialmente pensados para mejorar las habilidades directivas, dotar de formación humanista y de un entorno cultural que mejore la capacidad relacional, así como para generar una red de contactos con profesionales de otros sectores.

La valoración que las participantes han hecho de esta experiencia es muy positiva y la compañía empieza a recoger resultados: en los tres años de funcionamiento de las becas, el 24% del total de participantes ha conseguido promocionar y ha avanzado en su carrera profesional. Es importante también destacar que el 55% de las mujeres que ha participado en el programa son precisamente trabajadoras de la línea de negocio de construcción y el 62% ocupa posiciones de línea (jefas de obra o gestoras).

Otra de las variables fundamentales para asegurar el éxito es la formación, por lo que es importante que en el plan de acción de la iniciativa de diversidad se incorpore un apartado específico sobre este campo.

El plan de formación tendrá que integrar, como

mínimo, los siguientes elementos:

- Formación general para la organización y los *mánagers*.
- Formación específica para los departamentos de RRHH sobre los procesos de selección, promoción y desarrollo.
- Formación específica para el departamento de marketing y ventas o todos aquellos profesionales que desarrollan actividades de diseño y estrategias de aproximación a clientes.



---

## ***Medimos y reevaluamos: ¿qué resultados hemos tenido?***

Los indicadores y las métricas establecidos en el plan de acción deben ser reportados con regularidad. Quién es la persona que reporta estos indicadores y con qué periodicidad lo hace, marcará la importancia estratégica de los mismos. Si hacemos un informe anual de seguimiento de resultados elaborado por el departamento de diversidad para el CEO y sin que se comunique a la organización, no parecerá que se trate de un asunto relevante y estratégico para la compañía.

En la medida de lo posible es recomendable que los reportes se realicen desde las líneas de negocio y las diversas unidades para que los responsables se involucren en

dichos resultados. La periodicidad de la presentación de la información puede cambiar en función del indicador, pero es recomendable que sea, al menos, trimestral.

El cuadro de mando debe establecer los indicadores en cascada, de tal manera que a la alta dirección lleguen los esenciales y críticos para el éxito de la iniciativa y, a cada responsable, los que dependen de su ámbito de decisión.

Este reporting no sólo debe incluir los datos objetivos, sino que debe considerar también su análisis. Es preciso evaluar si se están alcanzando los objetivos fijados y, si no es así, reflexionar sobre las causas y

considerar qué medidas alternativas se deben adoptar.

Los resultados se deben comunicar a los niveles adecuados de manera eficaz. Cuando la información es positiva, es evidente que se trata de una excelente palanca de motivación. Por esta razón, es preciso compartir con la organización las historias de éxito, lo bien que ha funcionado un programa, cómo ha contribuido un área o las buenas métricas alcanzadas por una oficina concreta. Cuando el resultado no es bueno o no es el esperado, conviene ser transparentes y mostrarlos con honestidad, con el fin de aprender de los errores y buscar soluciones.

# *El entorno también actúa*



Como reflejábamos en el informe de PwC La Mujer Directiva en España, estamos ante un asunto complejo y con múltiples variables que es preciso abordar con una

actuación combinada y coordinada en todos los ámbitos. Cuando ponemos en marcha un proceso de cambio en materia de diversidad, nos enfrentamos a un profundo

cambio cultural, que va más allá del entorno empresarial y en donde actúan también otros agentes que se deben poner “manos a la obra”.



## Medios de comunicación

Los medios de comunicación tienen un papel clave en la imagen que trasladan de la mujer y en la visibilidad que dan a las profesionales en ámbitos directivos y empresariales.

En este sentido, algunos programas buscan proactivamente oportunidades para introducir en la programación a mujeres con perfiles profesionales y a mujeres directivas, reflejando

adecuadamente la presencia del colectivo femenino en los diversos ámbitos de la vida social. Es el caso del programa *Ellas pueden* de RNE.

### ***RNE-Radio 5: Ellas pueden, un espacio que da visibilidad a mujeres que destacan***



Dirigido y presentado por Marta Pastor, *Ellas pueden* es un espacio donde la mujer es el principal objetivo. Nacido en el año 2012, se trata de un programa que busca satisfacer las necesidades de información y comunicación de la mujer de hoy, entendida ésta como una mujer activa, que está implicada en temas sociales, financieros, políticos, empresariales, culturales o artísticos, pero que, al mismo tiempo, tiene que demostrar constantemente su valía en una sociedad que aún mantiene muchos prejuicios.

Como su directora reconoce, tenemos en este momento a las mujeres mejor preparadas y con más talento en la historia de nuestro país, pero a menudo se encuentran con un muro de corbatas de poder. Este espacio busca darles visibilidad, a través de una mirada positiva. Se trata de transmitir que las mujeres pueden llegar, mostrando casos concretos que lo han conseguido. El programa incluye entrevistas a mujeres de relevancia empresarial, social y cultural, perfiles sobre mujeres de la historia y se completa con tertulias sobre temas de actualidad. Como alguna de las oyentes expresa: “*Me gusta oír y opinar sobre los temas que nos interesan a las mujeres, que no es sólo belleza y moda*”.

Toda la información sobre el programa está disponible en <http://www.rtve.es/alacarta/audios/ellas-pueden/>

Los medios de comunicación tienen mucha importancia en la imagen que trasladan de mujer y familia y pueden

apoyar al cambio cultural y de percepciones. El programa *Convive* de TVE ayuda a entender la

corresponsabilidad familiar, desde un punto de vista amable y con humor.

## 2

### ***El programa “Convive” emitido en La 2 de TVE ayuda a entender la conciliación masculina***

David Suriol y Miguel Janer, creadores del programa *Convive* y de otras iniciativas paralelas, tienen entre sus prioridades personales ayudar al cambio cultural, principalmente masculino, a través de la sensibilización.

Se podría decir que la conciliación tiene connotaciones femeninas. El 90% de las medidas que las empresas ofrecen en este ámbito sólo son utilizadas por mujeres, lo que supone un claro desequilibrio que tiene sus raíces en el ámbito familiar pero que afecta a la esfera laboral. Existe un paralelismo entre lo que ocurre en casa y en la empresa, lo que significa que si los hombres no dan un paso adelante y comparten con sus parejas las obligaciones familiares, tampoco se avanzará en el ámbito empresarial.

El programa se desarrolla en formato *reality coach* y se centra en parejas donde tanto el hombre como la mujer trabajan fuera de casa. Se le pide al hombre que durante una semana asuma el rol de la mujer en el ámbito doméstico. A continuación, y con el conocimiento adquirido, ambos pueden negociar libremente el reparto de tareas. Todo el contenido se presenta con una visión positiva y tratado en clave de humor.

Después del programa es corriente oír expresiones como “él ha aprendido a valorar lo que yo hago”, dicho por ella, o bien “esto es muy duro y ahora lo entiendo”, dicho por él. Se trata, sin duda, de un paso importante en materia de sensibilización a través de un medio de difusión masiva como la televisión.

Todos los programas emitidos pueden verse en <http://www.rtve.es/television/convive>

En el mundo editorial, las revistas femeninas han abordado casi siempre y con especial énfasis temas relacionados con moda, belleza y corazón. La imagen

que trasladan es que a las mujeres sólo les interesan asuntos más o menos superficiales alineados con los estereotipos femeninos tradicionales. En este sentido,

cabe destacar la labor que está llevando a cabo la revista Yo Dona para aportar una visión femenina diferente, actual y alejada de los tópicos.

---

## ***Yo Dona transmite una imagen de mujer fuera de estereotipos***

Yo Dona, revista que se vende los sábados con el diario El Mundo, ha ocupado una posición diferenciada en el mundo de las publicaciones femeninas desde su lanzamiento.

Dirigida a las lectoras del periódico, cuenta con un buen número de seguidores entre los hombres y aborda temas más allá de los tradicionalmente asociados a la mujer. En sus páginas, se tratan temas sociales, profesionales y, en numerosas ocasiones, se destacan perfiles de mujeres en ámbitos

empresariales o de emprendimiento. La revista refleja los debates que laten y se producen a diario en la sociedad, pero desde la perspectiva de las mujeres del siglo XXI.

Dando visibilidad a mujeres profesionales y abordando temas de interés social, la publicación transmite una imagen de mujer alejada de estereotipos. La revista siempre ha aunado con maestría un contenido riguroso con una estética muy cuidada, con el fin de unir información y entretenimiento de manera equilibrada.



---

## Headhunters

Los *headhunters* son, en muchas ocasiones, el camino de acceso a puestos directivos, por lo que de su actitud proactiva en materia de diversidad depende que las mujeres con talento y

ambición tengan la oportunidad de optar a posiciones relevantes. Su importancia radica tanto en asesorar y sensibilizar a sus clientes sobre la necesidad de contar con equipos directivos

diversos, como en buscar y presentar candidatas de valía en los procesos de selección. En este sentido, cabe destacar los casos de Leaders Trust y Norman Broadbent.



---

## Leaders Trust impulsa a mujeres con talento en sus procesos de búsqueda

Leaders Trust-Alto Partners, firma internacional de búsqueda de directivos con presencia en España, tiene muy en cuenta en sus procesos la presencia de mujeres.

Sin perder nunca el objetivo de encajar las necesidades del cliente y de la posición concreta que se necesita, Leaders Trust lleva habitualmente a la práctica uno de los valores que debe aportar un *headhunter*: enriquecer el proceso con propuestas y reflexiones retadoras, que en algunos casos pueden ser *out of the box*.

La interacción del *headhunter* con la alta dirección de las empresas durante el proceso de búsqueda hace posible reflexionar y compartir nuevos puntos de vista con ellos. En ese sentido, Leaders Trust intenta siempre poner el foco en candidaturas de mujeres

puesto que, a menudo, éstas no tienen una visibilidad tan clara como otros candidatos masculinos.

Por otra parte, cada vez son más los clientes que piden proactivamente mujeres, tanto para procesos de selección internos como externos. Por ello Leaders Trust busca mujeres para disponer de una bolsa de candidatas con potencial en las diversas áreas, incluyendo algunas con disponibilidad internacional que puedan incorporarse con posibilidades razonables a sus listas largas. Con estas prácticas se consigue aportar el valor diferencial que representan las mujeres en los procesos de selección, ámbitos en los que a menudo se tenían que tomar decisiones erróneas al tener que elegir entre grupos fundamental o exclusivamente masculinos.

## Norman Broadbent fomenta proactivamente el talento femenino

La firma Norman Broadbent adquiere compromisos concretos para impulsar el liderazgo y el talento femenino en sus dos líneas de negocio más relevantes: búsqueda y desarrollo de talento directivo.

En la práctica de búsqueda de directivos, este *headhunter* reconoce la importancia de adquirir un compromiso con el talento femenino. Para ello se ha introducido como criterio que una de cada tres entrevistas se realice a mujeres. Esta acción implica una búsqueda proactiva de candidatas en aquellos casos donde no es evidente encontrar directivas debido a la naturaleza del sector o de la posición, teniendo que aplicar la creatividad al proceso de

búsqueda para ayudar a sus clientes a pensar más allá de lo obvio.

En relación con su área de negocio de consultoría, Norman Broadbent tiene en cuenta el creciente interés de las compañías por la diversidad de género. En este sentido, la firma colabora con sus clientes ayudándoles a impulsar la carrera directiva de la mujer dentro de las organizaciones. En concreto, en los proyectos de evaluación del talento, el *headhunter* ha adquirido el compromiso de destacar proactivamente una lista de las profesionales con mayor talento, apoyándolas así para que tengan más visibilidad en sus compañías.



---

## Escuelas de negocios

Las escuelas de negocios preparan a los futuros directivos y tienen una importancia crucial en el desarrollo del talento femenino, tanto atrayéndolo a

sus programas, como concienciando a todos sus alumnos sobre los beneficios de la diversidad. En este sentido, tres de las principales escuelas de negocios de

nuestro país tienen en marcha iniciativas, algunas de las cuales destacamos a continuación.



### ESADE contribuye a dar visibilidad a las mujeres directivas

ESADE, como institución académica, considera que debe de tener un papel activo en el debate público y la transformación social. En este sentido, la institución académica comparte la necesidad de que las mujeres asuman un rol de liderazgo y responsabilidad dentro de las organizaciones. ESADE puede ayudar a alcanzar ese reto, dando visibilidad a las mujeres que ya han llegado a la alta dirección de compañías y que pueden ser un referente en sus respectivos sectores.

De esta manera, ESADE busca proactivamente oportunidades para dar visibilidad a mujeres directivas que ocupan puestos relevantes. Se demuestra así que la mujer puede ocupar con éxito puestos de responsabilidad, al mismo tiempo que puede compatibilizar su actividad profesional con su desarrollo personal. Esta visibilidad se fomenta en ESADE, principalmente, a través de las siguientes líneas de actuación:

- Desarrollo de los *Foros Mujer y Liderazgo*. Eventos periódicos donde se invita a directivas relevantes para que expliquen en primera persona su experiencia en la alta dirección. Estos encuentros están dirigidos tanto a hombres como a mujeres.

- Promoviendo que en sus actos de cualquier tipo participen mujeres. Su participación no está basada en un criterio de cuota, sino en el convencimiento de que hay mujeres preparadas. Muchas de ellas son referentes en diferentes ámbitos.

- Llevando a directivas a las aulas en diversos programas, para que los alumnos acepten con normalidad la posición de mujeres en cargos y las alumnas las vean como referentes.

- Dando visibilidad a mujeres directivas a través de su revista de antiguos alumnos.

Estas iniciativas también ayudan a las alumnas y jóvenes predirectivas a percibir que una mujer puede llegar a ocupar puestos de alta responsabilidad, así como a compatibilizar la carrera directiva con la vida personal.



## **IE Business School: desarrollo de mujeres con potencial a través del mentoring**



El Programa de Mentoring de IE Business School, es una iniciativa concebida como instrumento de desarrollo profesional para mujeres con potencial que están cursando un máster en la escuela de negocios. El objetivo es impulsar su capacidad de liderazgo en sus organizaciones y se centra en proporcionar el refuerzo y apoyo que las mujeres profesionales necesitan para el desarrollo de sus capacidades creando un enlace entre los mentores, profesionales de reconocido prestigio, y las participantes en el programa.

La iniciativa tiene tres objetivos principales:

1. Proporcionar a las mujeres que desarrollan sus programas *executive* un apoyo profesional y de *mentoring*.
2. Desarrollar un modelo de apoyo para impulsar la carrera de estas mujeres con alto potencial.

3. Desarrollar instrumentos de evaluación y monitorización que permitan el seguimiento en el tiempo de las beneficiarias del proyecto.

Desde su inicio, el programa ha contado con la participación de más de 60 profesionales de prestigio procedentes de diferentes áreas, sectores y nacionalidades (mentores), que de manera voluntaria han transmitido su experiencia y apoyo a las más de 200 alumnas de IE que han participado. Como algún mentor ha expresado: “*El mentoring es un acompañamiento honesto, respetuoso y leal*”. La relación entre el mentor y la mente es una relación a largo plazo. De hecho, es importante subrayar la duración de esta relación, ya que como reconocen las participantes en el programa, es clave mantener y desarrollar los contactos establecidos más allá del máster.

## ***El IESE impulsa la formación y el networking entre sus antiguas alumnas***

El IESE tiene un compromiso con la formación integral de las personas, por lo que en sus programas y actividades para alumnos o antiguos alumnos combina la formación técnica con la humana. Entre los antiguos alumnos, un 13% son mujeres, con unas características propias y unas necesidades específicas. El IESE quiere impulsar el liderazgo de la mujer aportándole las herramientas necesarias, tanto en su formación profesional como humana, dándole también la oportunidad de relacionarse con otras mujeres en situaciones similares.

Dentro de estos objetivos se desarrolla el *Foro MDir*, iniciativa que agrupa a las mujeres que han realizado un programa de dirección general de larga duración que en la actualidad ya cuenta con unas 4.000 en España. Este colectivo procede fundamentalmente de Madrid y Barcelona, ciudades donde el IESE organiza con periodicidad sesiones académicas donde se

tratan temas de dirección, actualidad, economía o humanidades que permite a las participantes seguir formándose. Los encuentros cuentan también con un tiempo para el *networking* alrededor de un almuerzo u otros actos similares, lo que permite reforzar los aspectos relacionales.

Estos foros son una oportunidad para que las mujeres tengan acceso a la formación permanente y se relacionen entre ellas, un aspecto muy necesario para el crecimiento profesional. De esta manera, la escuela de negocios concede al *networking* la importancia que se merece como elemento clave para mejorar las relaciones profesionales y ampliar las oportunidades. Como muchas de ellas expresan, “la asistencia a los *Foros MDir* me permite estar en contacto con otras mujeres con las que comparto problemáticas similares y con las que también desarrollo oportunidades profesionales”.

---

## ***El impulso de la Administración Pública***

La Administración Pública tiene entre sus manos la capacidad de influir en la ciudadanía y en las prioridades de las empresas. El sector público puede impulsar y acelerar los cambios sociales necesarios para lograr que la diversidad de género sea una realidad en todos los niveles de las compañías. Esta capacidad se puede materializar a través de medidas legislativas, que

obligan en mayor o menor medida a establecer porcentajes mínimos de representación para ambos sexos. Se trata de normas que pueden resultar útiles, pero que generan controversia.

En otra línea, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ha optado por impulsar progresiva y decididamente una participación más equilibrada

de mujeres y hombres en todos los ámbitos, incluidos los puestos de dirección y los consejos de administración. Para conseguirlo, el Ministerio ha puesto en marcha actuaciones que, basadas en la voluntariedad y sin imponer cuotas, involucren directamente a las empresas, apelando a su responsabilidad social y a su compromiso con la igualdad.





## ***El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad impulsa la autorregulación***

El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ha firmado con 31 de las principales empresas de nuestro país los primeros acuerdos voluntarios para incrementar, en los próximos cuatro años, la presencia y participación de las mujeres en los puestos de dirección. Se trata de una iniciativa pionera que responde a uno de los compromisos más importantes y de mayor relevancia formulado entre el Gobierno y el sector empresarial para avanzar hacia una participación más equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de alta responsabilidad.

Los acuerdos firmados tratarán de incrementar la presencia de mujeres en los puestos directivos y en los comités de dirección. El objetivo es que, en los próximos cuatro años, el porcentaje de mujeres en la dirección sea de, al menos, un 20% o bien se incremente en cinco puntos porcentuales.

En estos acuerdos, las empresas se comprometen, entre otras medidas, a:

- Promover activamente que la igualdad, el mérito y la capacidad de las mujeres se valore adecuadamente en los procesos de formación interna, selección y promoción de personal.

- Establecer medidas de organización y flexibilización del tiempo de trabajo que faciliten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y promuevan su utilización tanto por hombres como por mujeres.
- Prestar especial atención para que en todos los procesos de formación interna, selección y promoción de personal, sin menoscabo de los principios de mérito y capacidad, exista una presencia más equilibrada de mujeres y hombres.
- Avanzar hacia una participación más equilibrada cuando se produzca una vacante en un puesto predirectivo, directivo o en la renovación de un miembro del comité de dirección.

Además, dichas empresas deben presentar a los dos y cuatro años un informe evaluando la progresión y analizando, en su caso, los desequilibrios y obstáculos que puedan persistir. Se trata de identificar y poner en marcha nuevas medidas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos. Algunas de las empresas que han firmado estos acuerdos han sido reflejadas en este informe, como Banco Sabadell, Santander, Ferrovial, IBM y Mutua Madrileña.

*Lo que tú puedes hacer*



Sin duda, la pieza clave para el avance profesional es uno mismo. No sólo por los conocimientos, los méritos y las habilidades aportadas, sino por la ambición, decisión y actuación en el camino. La publicación del libro *Lean In*, de Sheryl Sandberg, directora general de operaciones de Facebook, ha puesto todavía

más de manifiesto la importancia que tienen las propias mujeres en el impulso de sus carreras, atreviéndose, perdiendo el miedo, levantando la mano y reclamando lo que les corresponde.

Es necesario tener una visión estratégica de la carrera

profesional, definirse objetivos, ser proactivo en la búsqueda de oportunidades y desarrollar activamente el *networking*. Cinco mujeres que han alcanzado la alta dirección, nos aportan su experiencia y visión personal.



**Patricia Abril,**  
presidenta y  
directora general  
de McDonald's  
España

## ***“Cuando te entusiasmas, transmites una pasión que te proyecta hacia el futuro”***

Patricia Abril reconoce que su paso por diversas multinacionales americanas le ha permitido desarrollarse profesionalmente en entornos donde se valora el talento.

En estas organizaciones, las condiciones son muy similares a las de los colegas masculinos, con la excepción de algunos momentos más difíciles en las carreras de las mujeres, que es cuando tienen que compatibilizar su trabajo con la maternidad. En ese momento, la recomendación de Patricia Abril es, sin duda, intentarlo. Aceptar el reto, en lugar de retirarse: “¿Qué tienes que perder?, inténtalo”.

En relación con su experiencia internacional, la responsable de McDonald's reconoce que las situaciones familiares ayudan o no a que las piezas encajen. Si surge la oportunidad, Patricia Abril anima a que la valoren, porque tiene muchas ventajas, y señala que “trabajar fuera te permite conocer otros modelos de liderazgo, te hace más flexible y te aporta

mucho no sólo a nivel profesional, sino también personal”.

Otra de las recomendaciones que da a las mujeres que quieren una carrera de éxito es dejar constancia cuando no estén de acuerdo con una decisión que impida un ascenso en la carrera, aportando argumentos que inviten a la reflexión para futuros casos. Esta actitud ayuda a que los demás sean conscientes de la necesidad de tener en cuenta todas las opciones a la hora de tomar decisiones, ya que no siempre las mujeres ponen de manifiesto su ambición o su intención de progresar y promocionar.

En relación a los cambios de empresa, aunque son arriesgados, también suponen una oportunidad. Cambiar de empresa hace que la línea de aprendizaje sea más rápida. “Las oportunidades hay que buscarlas”, comenta Patricia Abril, convencida del papel que cada directiva tiene a la hora de definir e impulsar su propia carrera.



**Rosalía Portela,**  
consejera delegada  
de ONO

## “Elige bien dónde vas a trabajar”

Rosalía Portela reconoce que, aunque se están produciendo avances importantes en la incorporación de las mujeres a las direcciones de las compañías, estamos aún lejos de la igualdad. Se trata de un problema complejo, con muchas variables y barreras en los ámbitos personales, familiares, sociales y empresariales.

Cuando en la empresa se asciende por méritos, experiencia y conocimiento, las mujeres promocionan. Cuando se sube por lealtad y afinidad, la mujer lo tiene más difícil. Las empresas pueden contribuir convirtiendo los ascensos en procesos transparentes y objetivos, así como creando un entorno y unos horarios que permitan compatibilizar la vida profesional con la personal.

Rosalía Portela aconseja a las mujeres que conozcan y seleccionen bien las compañías en las que empiezan a trabajar y que, para

ello, tengan en cuenta la siguientes variables:

- Investigar el número de mujeres que hay en puestos directivos y en el comité de dirección.
- Preguntar a mujeres que estén trabajando en la compañía.
- Dar prioridad a aquellas empresas cuya cultura favorezca el desarrollo de los mejores.

Se trata de optar por empresas *women friendly*. Trabajar en una empresa que no cumple los requisitos de igualdad no significa que no sea una buena organización para el desarrollo profesional de la mujer, pero sí será un entorno más difícil, tendrá mayor desgaste personal y requerirá un mayor esfuerzo. En definitiva, es importante tener en cuenta que la elección personal de la compañía en la que se trabaja es clave para el desarrollo profesional.



**Britta Bomhard,**  
business director  
para Iberia de  
Energizer Group

## Planificación y estrategia, claves para el éxito profesional

Para Britta Bomhard, business director para Iberia de Energizer Group, la planificación y la estrategia son las claves del éxito profesional. Como ella expresa: “En el entorno de trabajo es muy normal que cuando queremos lograr un objetivo hagamos un plan para saber cómo llegar. Sin embargo, no hacemos este ejercicio de planificación en nuestra carrera profesional”.

La directiva reconoce que su carrera se aceleró cuando definió lo que quería ser —directora general— y cómo llegar a ese puesto, analizando qué experiencia y competencias se requerían para ocupar esa

posición: “Estaba en el departamento de marketing y, estudiando, aprendí que se necesitaba experiencia en ventas y demostrar resultados financieros, objetivo final del mundo del negocio”.

¿Cómo adquirir la experiencia que te falta actualmente? Para Britta una posibilidad es ofrecerte voluntariamente a participar en proyectos, incluso mejor, liderarlos. Además, es preciso poner de manifiesto claramente lo que quieres para que tus jefes te puedan considerar: “Si no saben que tú quieres ser la vicepresidenta de Marketing, ¿cómo pretendes que te ayuden a llegar a ese puesto?”.



**Eugenia Bieto,**  
directora general  
de ESADE

## **“He creído siempre en el esfuerzo”**

“Conocer muy bien la organización donde estás, trabajar duro, creer apasionadamente en lo que haces, así como confiar en tus capacidades y en el valor del esfuerzo” son las claves que Eugenia Bieto destaca cuando mira hacia atrás y reflexiona sobre lo que le ha ayudado a llegar a la alta dirección.

Estos son los valores que la directora de ESADE traslada en su recomendación a las jóvenes: “No tengas miedo, cree en ti, demuéstralo”. “En ocasiones, las mujeres cometemos el defecto de pensar que no estamos suficientemente preparadas para una promoción o una nueva posición. Nos cuestionamos si seremos capaces. Es difícil, pero el reto vale la pena”, señala Bieto.



**María Garaña,**  
presidenta de  
Microsoft España

## **“Estoy convencida de lo que quiero hacer y lo estoy haciendo”**

María Garaña, presidenta de Microsoft España desde 2008, reflexiona sobre las claves de su éxito profesional y las traslada a aquellas mujeres que quieran desarrollarse y alcanzar posiciones de liderazgo:

- Conocerse bien. Tener claro lo que se quiere y lo que no se quiere y ser coherente.
- Ser ambiciosa. Ser proactiva. No plantearte techos o limitaciones por ser mujer.
- Poner herramientas en la mochila. Formarse y prepararse.
- Entender que las posiciones tienen también cargas y obligaciones.

- Tener experiencias diversas y, si pueden ser internacionales, mejor, porque te ayudan a tener más capacidad de adaptación y de comunicación.
- Desarrollar los valores y tenerlos siempre presentes.
- Cuidarse. Hacer deporte y cuidar tu vida personal.

Su posición es que no hay que elegir entre carrera profesional y vida familiar. Según María Garaña, es posible compatibilizar y señala que para la mujer directiva “Es un 24x7, ser presidenta y madre”.

---

# Agradecimientos

*Patricia Abril*, presidenta y directora general de McDonald's España

*Sara Bieger*, Managing Partner de Leaders Trust

*Eugenia Bieto*, directora general de ESADE Business & Law School

*Monika Borgers*, directora Alumni IESE Madrid

*Laura Cebrián*, directora de Recursos Humanos de XEROX

*José Luis Conde*, director corporativo de Recursos Humanos de CLH

*Almudena Corbera*, directora de Recursos Humanos de Estée Lauder

*Anabela Coronado*, gerente de Desarrollo de Red y Representación Comercial de Ford

*Celia de Anca*, directora del Centro de Diversidad de IE Business School

*María de Juana Izquierdo*, medical services manager, Environment Health & Safety Services de GlaxoSmithKline (GSK)

*Cristina del Rey*, gerente de Recursos Humanos y Administración de Ford

*Sophie Díaz*, directora general adjunta. Marketing y Comunicación de Cartier

*Victoria Erice*, Head of Marketing, Talents and Communication de Atos Origin

*Raquel Fernández-León*, directora de Desarrollo y Gestión del Talento de Telefónica

*María Garaña*, presidenta de Microsoft España

*Ana García-Oliveros*, directora de Marketing y Comunicación de IBM España, Portugal, Grecia e Israel

*Virginia Garrido*, Deputy Store Manager de IKEA

*Blanca Gómez*, directora de Recursos Humanos de Microsoft España

*Ana Lara*, directora de Recursos Humanos de Diageo

*Silvia Lázaro*, directora de Comunicación Interna y Responsabilidad Corporativa del Empleado de Ferrovial

*Concepción Marín*, asesor legal de GlaxoSmithKline (GSK)

*Marta Michel*, directora de Yo Dona

*Blanca Montero*, subdirectora general. Directora territorial Madrid, Castilla León y Castilla-La Mancha de Banco Sabadell

*Jesús Núñez*, director general de aguas y refrescos de Mahou-San Miguel

*Loreto Ordoñez*, CEO de GDF Suez

*María Paramés García-Astigarraga*, directora de Personas y Comunicación de Bankinter

*Marta Pastor*, directora y presentadora de "Ellas Pueden" de RNE

*Bernabé Pérez*, director de Innovación, Cultura y Recursos Humanos de BBVA

*Rosalía Portela*, consejera delegada de ONO

*Carmen Recio*, secretaria general de Orange

*Silvia Ruiz Barceló*, directora Recursos Humanos de Banco Santander

*Nuria Sánchez*, Manager de Cultura, Ética, Diversidad y Acción Social de Orange

*Dulce Subirats*, directora de Recursos Humanos de Mutua Madrileña

*David Suriol*, productor de Convive y CEO en Vortex Bladeless

*Miguel Janer*, presentador de Convive y especialista en educación y formación

*Krista Walochik*, presidenta de Norman Broadbent España y Latinoamérica

---

## Contactos



**Mar Gallardo**

Socia de PwC. Líder de Industria, Retail y Consumo, Auto y Farma.  
Responsable de Diversidad e Inclusión de PwC  
mar.gallardo@es.pwc.com



**Marta Colomina**

Directora de Marketing Relacional de PwC  
Responsable del Programa *Women as Leaders*  
marta.colomina@es.pwc.com



**Isabel Linares**

Senior Counselor de PwC  
Directora General del Centro de Innovación de Sector Público PwC e IE Business School  
isabel.linares.liebana@es.pwc.com



**Carmen Rodríguez Castellón**

Senior Manager de PwC  
Consultoría de RRHH  
carmen.rodriguez.castellon@es.pwc.com





PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con cerca de 184.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

© 2014 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.