

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



MUJERES AVENIR

INICIATIVAS QUE SUMAN MUJERES

Cómo impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos en España



Abril 2017

The Boston Consulting Group (BCG) es una multinacional de consultoría de gestión, líder en estrategia de negocios. Colaboramos con clientes de todos los sectores y áreas geográficas para identificar las oportunidades de mayor valor, abordar los retos más relevantes y transformar los negocios. Nuestro enfoque a la medida de cada cliente combina el conocimiento profundo de la dinámica empresarial y de los mercados con una estrecha colaboración con todos los niveles de la organización. Esto garantiza a nuestros clientes la consecución de ventajas competitivas sostenibles, la construcción de organizaciones más capaces y la obtención de resultados duraderos. Fundada en 1963, BCG es una sociedad limitada con 85 oficinas en 48 países.



INICIATIVAS QUE SUMAN MUJERES

Cómo impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos en España

Abril 2017

PRÓLOGO

Aunque la presencia de mujeres entre los directivos de las empresas españolas cada vez es más importante, aún nos queda a todos, empresas, asociaciones, fundaciones e instituciones, un largo camino por recorrer; es necesario seguir pisando fuerte y potenciar los valores que aportan las mujeres dentro de las compañías para alcanzar el éxito.

Desde Mujeres Avenir, asociación integrada por más de 80 empresas y 250 miembros individuales, y que cuenta con el apoyo de la Embajada de Francia en España, la Secretaría de Igualdad del Ministerio de SSI y el Instituto de la Mujer, queremos contribuir al desarrollo de una red profesional mediante diferentes encuentros y actividades que permiten a nuestros asociados conocerse y participar en iniciativas de interés mutuo. Estamos convencidos de que el valor de las relaciones reside en la suma de todos y en nuestra capacidad para desarrollar nuevos proyectos que contribuyan a promover los objetivos de nuestra Asociación.

Uno de los objetivos de nuestra Asociación es apoyar el cambio social a través del reconocimiento de la mujer en el mundo de la empresa. Para conseguirlo no sólo nos apoyamos en las mujeres, sino que también integramos, como un valor adicional extraordinario, el reconocimiento de los hombres que, comprometidos con la igualdad de oportunidades y el equilibrio social, quieren contribuir a fortalecer la representación de las mujeres en todos los niveles de decisión y actividad de las empresas.

Nuestro esfuerzo es seguir potenciando todos los aspectos positivos ligados a la diversidad y el empoderamiento, para que las mujeres de cualquier edad sepan que el éxito femenino no es un “golpe de suerte” sino un reconocimiento justo del talento personal. No en vano, nuestra Junta Directiva está compuesta por un gran número de mujeres que se han convertido en referentes al alcanzar puestos de máximo nivel de responsabilidad en sus empresas, como el de Consejero Delegado.

El presente informe que, bajo el título de “Iniciativas que suman mujeres” ha sido realizado conjuntamente con The Boston Consulting Group, se convierte en una nueva oportunidad para mostrar nuestro interés por la igualdad entre mujeres y hombres en las empresas.

Con este estudio queda patente que el talento femenino está ya presente en las empresas como fuente de riqueza. El informe además puede servir de inspiración para las nuevas generaciones de mujeres profesionales que apuestan por ocupar el lugar que, por formación, talento y esfuerzo, les corresponde en las empresas, y convertirse en una poderosa herramienta en el ámbito empresarial: toda compañía busca conseguir el mayor beneficio posible; sin embargo, algunas empresas todavía no tienen claro que contar con la presencia de mujeres en los Consejos Administrativos y Ejecutivos de Dirección es uno de los pilares ineludibles para lograrlo.

María Luisa de Contes
Presidenta de Mujeres Avenir
Secretaría General del Grupo Renault España

RESUMEN EJECUTIVO

La participación de las mujeres en el entorno laboral en nuestro país ha experimentado una evolución positiva en los últimos años, prácticamente equiparándose, en términos totales, a la de los hombres. Sin embargo, su representación en puestos de liderazgo sigue siendo escasa, como refleja el hecho de que apenas un ~13% de los cargos de alta dirección estaban ocupados por mujeres en 2015.

Las empresas están comprometidas con la diversidad de género, pero sus esfuerzos no están logrando el impacto deseado. El presente estudio proporciona una serie de pautas para optimizar el retorno de la inversión en los esfuerzos destinados a aumentar el número de mujeres directivas, e identificar las medidas más efectivas y los periodos en los que merece la pena realizar una inversión extra.

La medida mejor valorada entre los directores de RR.HH. y los empleados es permitir cierta flexibilidad para elegir el lugar y el horario de trabajo, tanto para mujeres como para hombres. Esta es una iniciativa que mejora el atractivo de la compañía como empleador.

Existen ciertos “momentos de la verdad” como la maternidad, en los que conciliar el trabajo con la vida personal cobra una especial importancia para la mujer. En estos periodos es esencial invertir y ofrecer a las mujeres de talento una flexibilidad amplia y personalizada, poniendo a su disposición las herramientas necesarias para evitar que se desvinculen de su carrera profesional. Una manera de hacerlo es ofrecerles reducciones “informales” de jornada durante el embarazo para que, aunque estén vinculadas a la empresa menos horas al día, lo estén durante más tiempo, facilitando su reincorporación posterior. Adicionalmente, hay empresas que proponen proyectos atractivos tras la reincorporación para afianzar el compromiso de las mujeres en la empresa.

Los programas de desarrollo específicos para directivas contribuyen a suplir la falta de *role models* para las mujeres. Estos programas ayudan a desarrollar las competencias necesarias en puestos de alta dirección y a descubrir un estilo propio de liderazgo que puede ser muy distinto al que existe habitualmente en las compañías. La involucración en organizaciones que facilitan el networking y el desarrollo profesional de mujeres resulta también de gran importancia para ganar una mayor visibilidad y proyección profesional.

Hemos identificado tres requisitos necesarios para implantar la estrategia de diversidad de género de forma más efectiva: 1) contar con el respaldo de la alta dirección, esencial para que la estrategia de diversidad de género sea una prioridad; 2) facilitar la adopción de una nueva cultura coherente con las iniciativas que se proponen; y 3) medir en todo momento el estado y la evolución de las iniciativas implantadas y su impacto para escalar las iniciativas que de verdad funcionan.

ÍNDICE

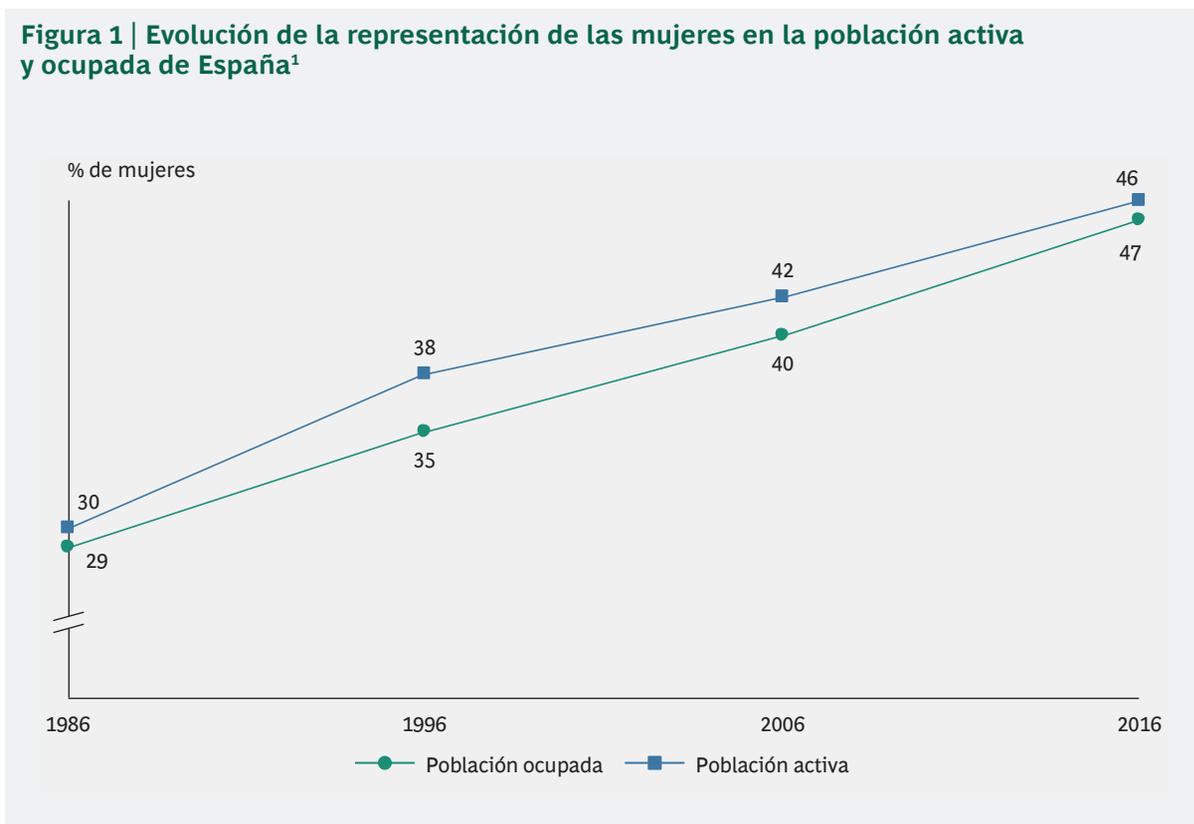
La presencia de la mujer en puestos directivos	11
Percepción de los empleados sobre la diversidad en sus empresas	15
Diferentes percepciones sobre la relevancia del reto de la diversidad de género en las empresas	16
Las iniciativas mejor percibidas son las relativas a la conciliación	17
Dos iniciativas que funcionan en España	21
Ofrecer flexibilidad sobre el horario y el lugar en el que se trabaja...	21
... invirtiendo especialmente en las mujeres en los “momentos de la verdad”	22
Ofrecer programas de liderazgo a mujeres con potencial	24
Tres consejos para implantar con éxito la diversidad	27
Haz visible el compromiso de la alta dirección con la diversidad de género	27
Asegura una cultura coherente impregnada en la organización	28
Mide, experimenta y escala lo que funciona	29
Autores, colaboradores y agradecimientos	31
Metodología	32
Bibliografía	33

LA PRESENCIA DE LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS

El progreso de la incorporación de la mujer al mercado laboral en las últimas décadas es indudable. Si bien hace 30 años más de la mitad de los licenciados universitarios en España eran mujeres, éstas apenas representaban el 30% de la

población tanto activa como ocupada en 1986. En 2016, sin embargo, la participación de las mujeres en el mundo laboral se equipara prácticamente a la de los hombres.

Figura 1 | Evolución de la representación de las mujeres en la población activa y ocupada de España¹



Sin embargo, sigue existiendo una gran desigualdad de género en el mercado laboral español. La brecha salarial en España se sitúa por encima del 20% y se agrava a medida que ascendemos hacia puestos de liderazgo en la compañía. Sólo una mujer por cada tres hombres cobra un salario por encima de 75.000 euros, y apenas dos mujeres por cada ocho hombres cobran un sueldo de más de 130.000 euros².

Al analizar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo de las empresas españolas, especialmente en aquellos de mayor rango, observamos que es muy limitada. En 2015 las mujeres representaban de media el ~41% de la plantilla de las empresas que cotizan en bolsa, y apenas ocupaban el ~13% de los cargos de alta dirección³.

En los últimos años, los gobiernos, tanto europeo como nacional, han empezado a prestar a esta cuestión la atención que merece. En 2011 la Comisión Europea realizó un llamamiento a los países para que aumentaran la presencia de

mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, proponiendo un objetivo del 30% hasta 2015 y del 40% en 2020.

En respuesta a esta directiva comunitaria, el Código de Buen Gobierno de las de Sociedades Cotizadas⁴ en España estableció en 2015 el objetivo de que en 2020 al menos el 30% de los miembros de los consejos fueran mujeres. La legislación dejaba la decisión de seguir o no estas recomendaciones en manos de cada sociedad pero exigía que, cuando no las siguieran, explicaran los motivos que justificaban su proceder.

Si bien entre 2010 y 2016 se ha producido una mejora notable en la presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas, con un crecimiento de 10 puntos, todavía apenas el 20% de los miembros de los consejos de las grandes empresas españolas son mujeres y el 31% de nuestras empresas no cuentan con ninguna mujer en la alta dirección⁵.

Figura 2 | Presencia de mujeres en las empresas españolas que cotizan en bolsa³

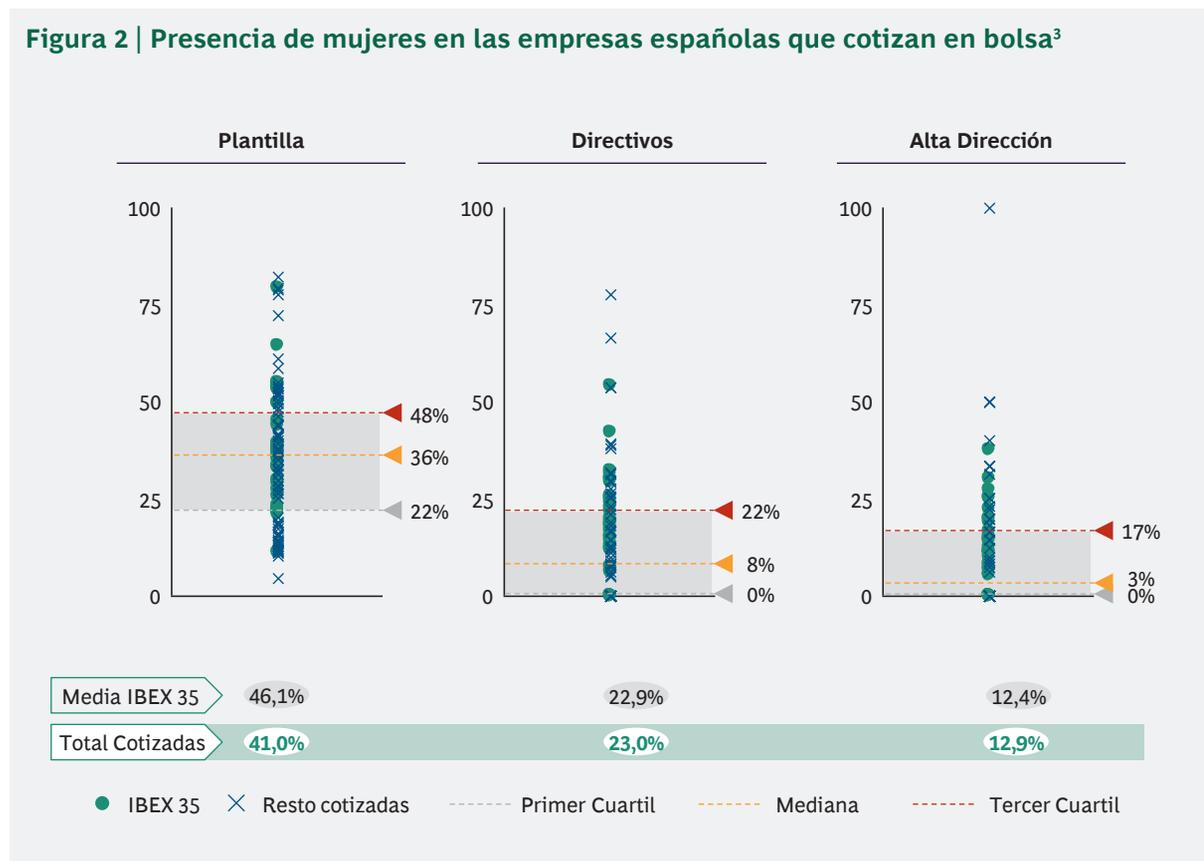
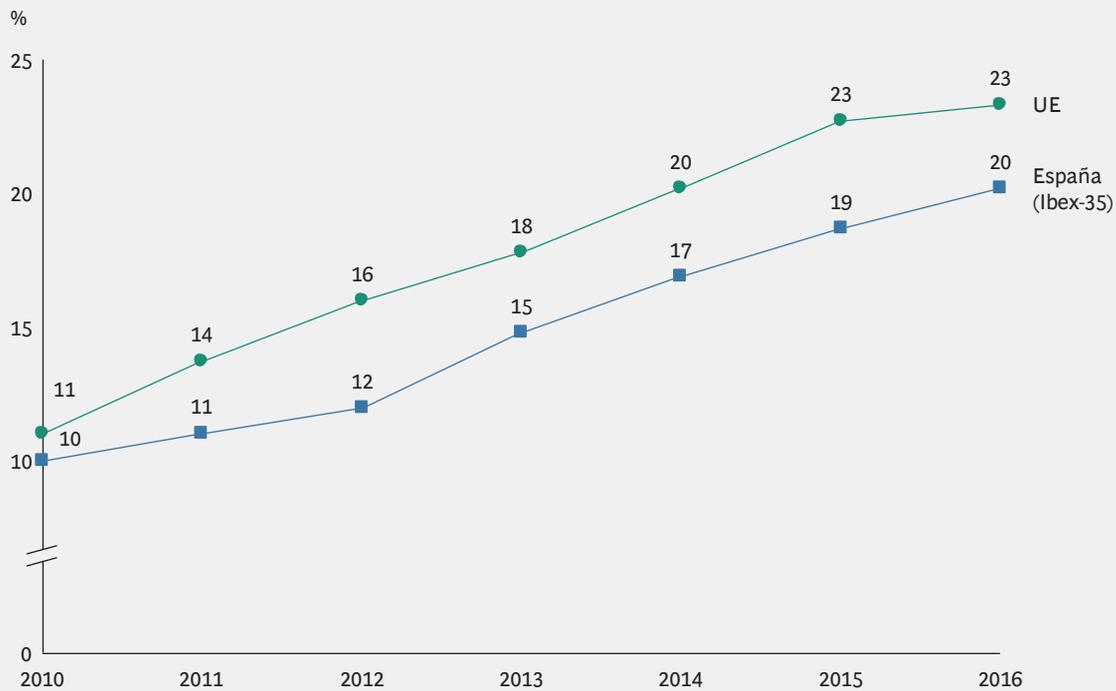


Figura 3 | Evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración⁶



Además, el impacto real de este progreso es en cierta medida cuestionable, dado que la inmensa mayoría de consejeras siguen siendo independientes, es decir, son invitadas a participar en el consejo por su prestigio y experiencia, o dominicales, por lo que forman parte del consejo por su condición de accionistas. Solamente tres de los 91 puestos ocupados por mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX son ejecutivos, o lo que es lo mismo, poseen funciones directivas en la empresa⁷.

De todo esto se extrae que la decisión de implantar medidas concretas y establecer mecanismos que apoyen el desarrollo de las mujeres hacia puestos de alta dirección está, en última instancia, en manos de las empresas. Esta

decisión las beneficia, ya que está demostrado que una mayor representación femenina en puestos directivos puede aumentar considerablemente la rentabilidad de las compañías⁸: las empresas que cuentan con mujeres en su dirección obtienen una rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) hasta un 35% superior que el de aquellas compañías con menos mujeres directivas⁹. Estos ejemplos en los que un cambio de tendencia hacia una representación equitativa ha supuesto un incremento de ingresos de hasta un 40%¹⁰.

Por tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad y la oportunidad de identificar y solventar las mayores dificultades a las que se enfrentan las mujeres para ascender a puestos directivos.

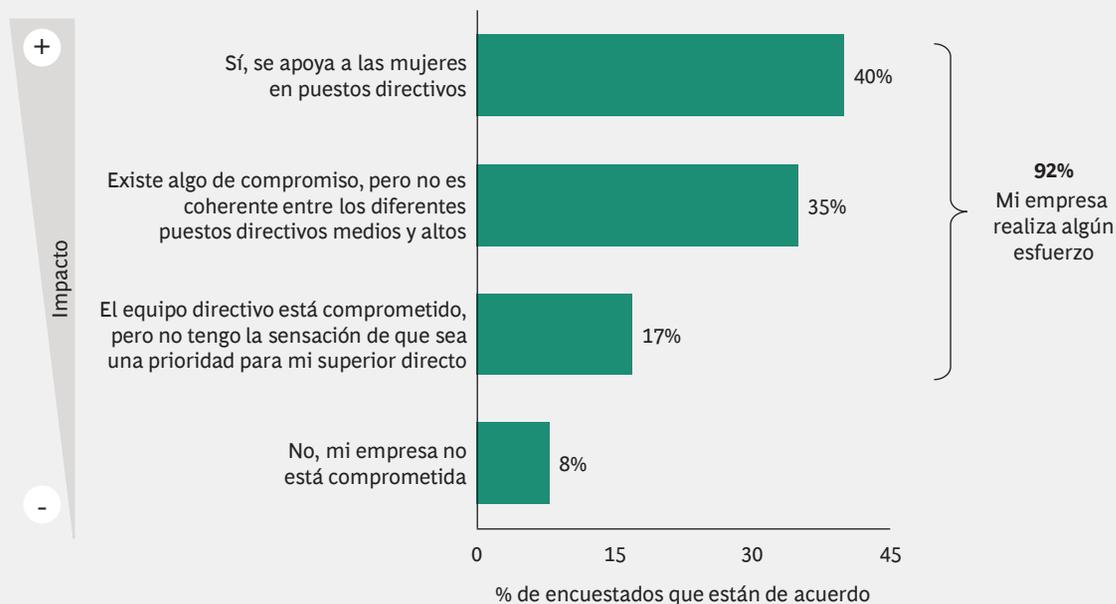
PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA DIVERSIDAD EN SUS EMPRESAS

Para entender la situación de la diversidad en los puestos directivos en nuestro país hemos llevado a cabo una encuesta en la que han participado numerosos empleados, hombres y mujeres, de diferentes empresas. Así mismo, hemos entrevistado a una serie de directores y ejecutivos

de Recursos Humanos que han compartido su experiencia y perspectiva al respecto.

Un 92% de los empleados encuestados reconoce que su empresa está esforzándose por mejorar la diversidad de género. Sin embargo, los resultados

Figura 4 | Percepción del esfuerzo y compromiso de las compañías con la diversidad de género



Nota: Encuesta realizada para la elaboración del estudio

son algo desalentadores en cuanto a la percepción de la efectividad de estos esfuerzos, ya que apenas un 40% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que su empresa apoya realmente a las mujeres en puestos directivos.

Todos los ejecutivos de Recursos Humanos entrevistados manifestaron su compromiso y el de sus organizaciones por mejorar la diversidad de género en todos los niveles de la compañía.

Sin embargo, si estos esfuerzos no se traducen en un impacto perceptible, existe el riesgo de que se pierda la confianza en el programa, se diluya el compromiso e impulso inicial, y se desperdicie cualquier oportunidad de avance. De ahí la importancia de garantizar que las empresas centren sus esfuerzos en aquellas iniciativas que ofrecen un mayor retorno sobre la inversión realizada.

A través de este informe, queremos ofrecer a las empresas españolas la oportunidad de alcanzar sus objetivos de diversidad de género con

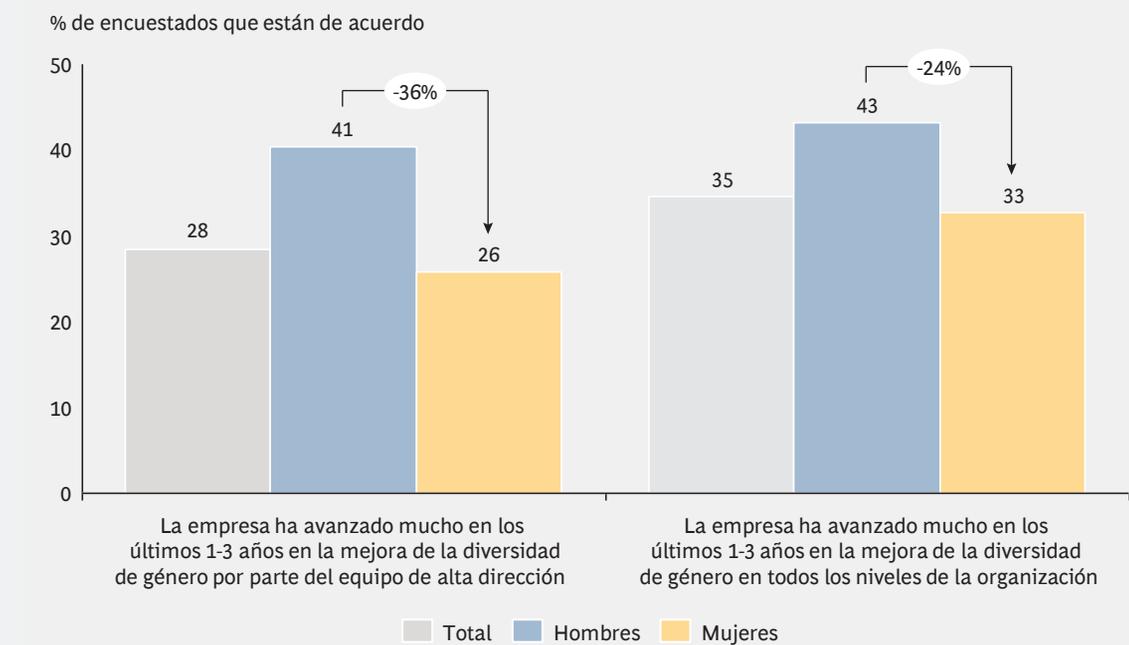
mayor rapidez, y de orientar sus esfuerzos hacia aquellos ámbitos e iniciativas más efectivas.

Diferentes percepciones sobre la relevancia del reto de la diversidad de género en las empresas

Una de las primeras dificultades para conseguir una diversidad de género real en puestos directivos radica en la diferente percepción entre mujeres y hombres sobre la magnitud de este reto para las empresas: los hombres son más optimistas, tanto en lo relativo al estado actual como en el avance que han hecho las empresas en los últimos años en materia de diversidad en puestos directivos.

Un 41% de los hombres, frente al 26% de las mujeres, opina que su empresa ha mejorado sustancialmente la diversidad de género en la alta dirección.

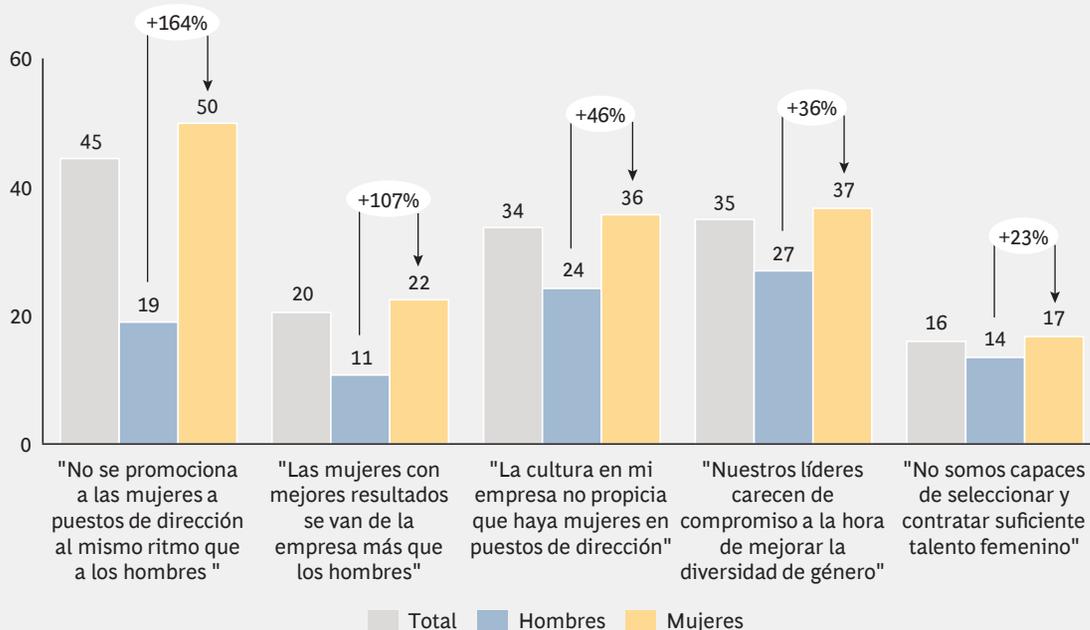
Figura 5 | Percepción de hombres y mujeres sobre el avance logrado en términos de diversidad de género



Nota: Encuesta realizada para la elaboración del estudio

Figura 6 | Percepción de obstáculos por género

% de encuestados que están de acuerdo



Nota: Encuesta realizada para la elaboración del estudio

Además, los hombres perciben en menor medida la existencia de obstáculos a la diversidad de género en sus empresas, especialmente en aquellos temas relacionados con el ascenso y retención de las mujeres. Solo el 19% de los hombres encuestados, frente a un 50% de mujeres, considera que no se asciende a las mujeres a puestos de dirección al mismo ritmo que a los hombres. Así mismo, apenas un 11% de los hombres, frente al 22% de mujeres, cree que las mujeres con alto desempeño se van de la empresa con mayor frecuencia que los hombres.

Por tanto, una de las razones de la perpetuación de esta desigualdad de género en el liderazgo puede explicarse por la infravaloración masculina de la magnitud del reto de la diversidad de género, especialmente en empresas donde hay una mayor representación de hombres.

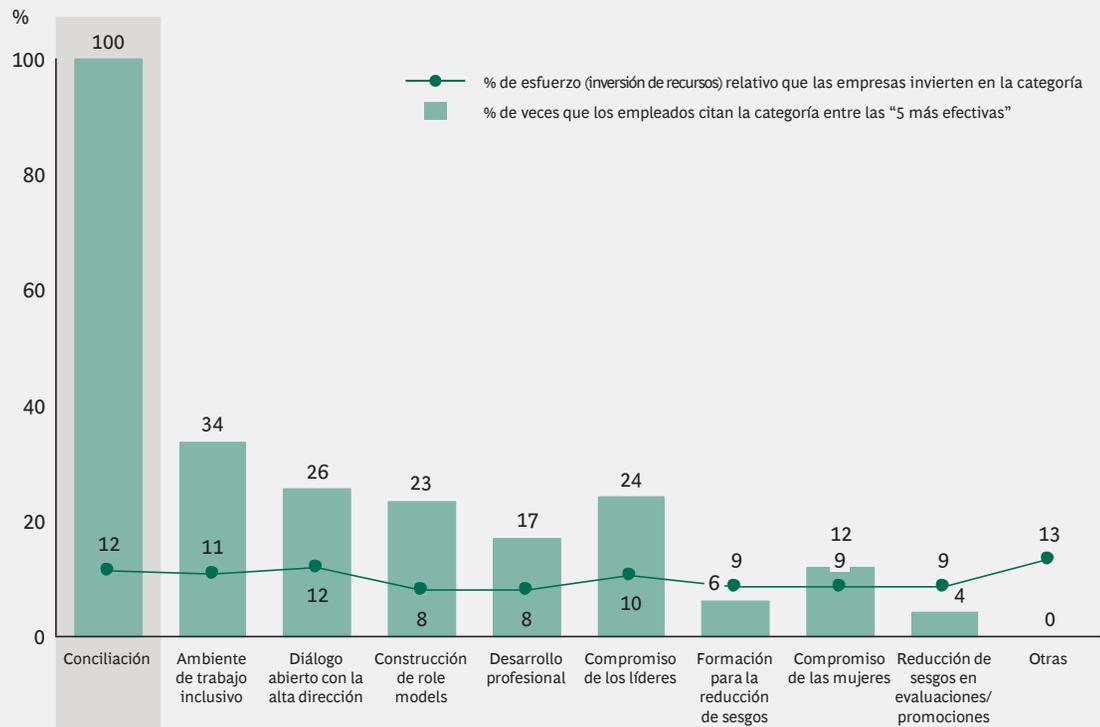
Las iniciativas mejor percibidas son las relativas a la conciliación

Aunque las empresas han invertido prácticamente lo mismo de media, en diferentes categorías de iniciativas para promover la diversidad de género en puestos de liderazgo, el 90% de los directores y ejecutivos entrevistados y el 84% de los trabajadores encuestados coinciden en que la categoría más efectiva consiste en ofrecer modalidades de trabajo flexible que faciliten la conciliación de la vida personal y profesional.

Es más, las tres iniciativas específicas citadas por los empleados como las más efectivas están relacionadas con la conciliación. La flexibilidad se convierte de manera irrefutable en un pilar para alcanzar una estrategia de diversidad de género efectiva.

En línea con los obstáculos identificados, las mujeres consideran que las iniciativas que las empresas deberían lanzar o ampliar a corto plazo para aumentar la presencia de mujeres

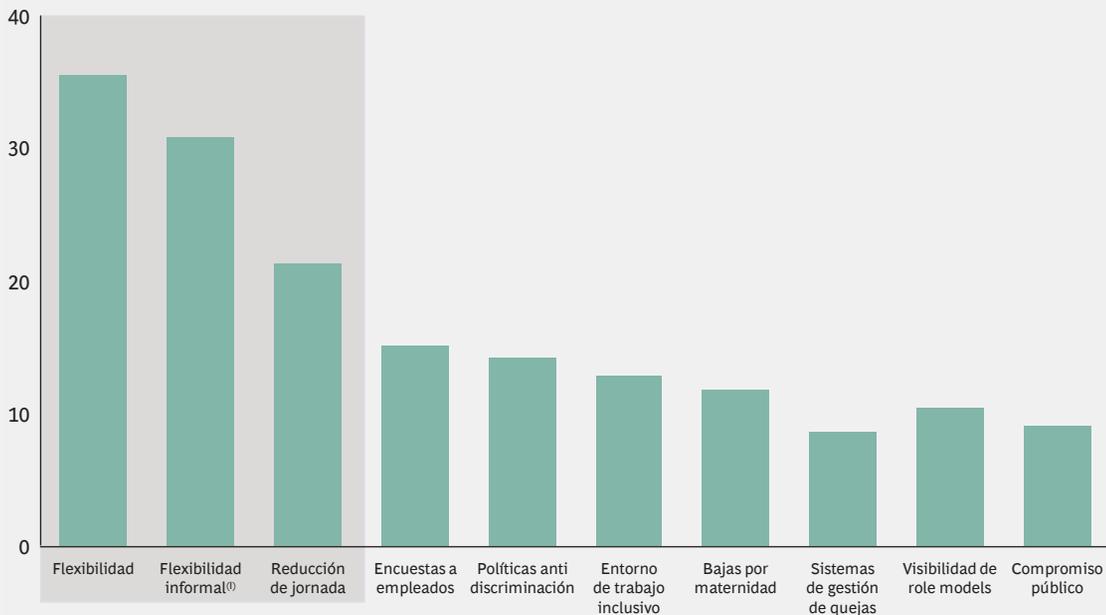
Figura 7 | Esfuerzo invertido y tipo de iniciativas más efectivas por categoría



Nota: Encuesta realizada para la elaboración del estudio

Figura 8 | Las 10 iniciativas más efectivas, según los empleados

% de veces que los empleados citan la iniciativa entre las "5 más efectivas"

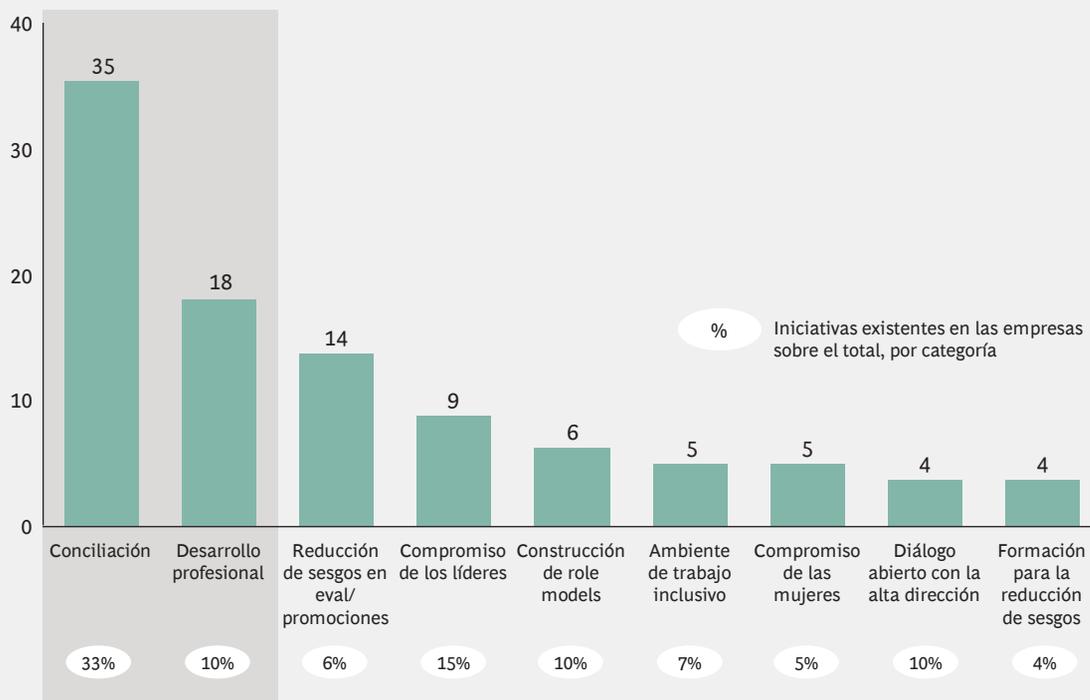


(l) Flexibilidad en el horario de trabajo informal (p.ej. cambiar el horario ocasionalmente para poder dedicar tiempo a algún compromiso personal importante)

Nota: Encuesta realizada para la elaboración del estudio

Figura 9 | Iniciativas prioritarias para las mujeres

% de mujeres que consideran prioritarias iniciativas de este tipo



Nota: Encuesta realizada para la elaboración del estudio

directivas son aquellas relacionadas con la conciliación (35%) y las iniciativas que apoyan el desarrollo profesional de las mujeres (18%).

En los últimos años las compañías han adquirido mayor experiencia y han potenciado la implantación de medidas que favorecen

la conciliación. Sin embargo, el esfuerzo que dedican a iniciativas para el desarrollo profesional de las mujeres es todavía muy bajo. Según los encuestados, solo un 10% de las medidas de diversidad existentes en las compañías pertenecen a esta categoría, por lo que todavía hay un gran recorrido en este ámbito.

DOS INICIATIVAS QUE FUNCIONAN EN ESPAÑA

Relacionadas con los principales obstáculos que identificábamos anteriormente y con las prioridades que proponen las encuestadas, existen dos tipos de iniciativas que, casi independientemente del punto de partida y el contexto de las empresas, deberían priorizarse en nuestro país para incrementar el número de mujeres en puestos de liderazgo: ofrecer flexibilidad durante los “momentos de la verdad” y contar con programas de liderazgo adaptados a las necesidades de las mujeres.

Los directivos de Recursos Humanos entrevistados y los empleados encuestados han compartido algunas medidas concretas que han sido especialmente efectivas en sus empresas.

Ofrecer flexibilidad sobre el horario y el lugar en el que se trabaja...

La medida valorada como más efectiva por parte de los ejecutivos de Recursos Humanos y de los trabajadores encuestados es la jornada de trabajo flexible. La flexibilidad horaria es un elemento fundamental si tenemos en cuenta que el 80% de los trabajadores españoles considera que los horarios de trabajo son demasiado estrictos y afectan negativamente a la conciliación¹¹.

En este sentido, varias de las compañías entrevistadas señalaban, por ejemplo, la implantación de una horquilla de dos horas de flexibilidad en la entrada y salida como una de las iniciativas de mayor éxito. Un horario flexible permite a los trabajadores, tanto hombres como mujeres, adaptar sus horarios laborales en función de sus necesidades personales. De esta manera se potencia la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos y el reparto de tareas domésticas, así como la posibilidad de dedicar ese tiempo a sus propios hobbies e intereses, y así realizarse íntegramente como personas.

“Existe flexibilidad horaria en nuestra empresa, con un horario presencial de 9 a 13 horas y de 15 a 16:30, pero dejamos en manos del manager la posibilidad de flexibilizar aún más este horario. Así cada persona puede conciliar mejor su vida personal, adaptando en cierta medida el horario laboral y trabajando en ocasiones desde casa”. - *Boehringer Ingelheim*

En cuanto a la flexibilidad de ubicación, el teletrabajo destaca como la medida más efectiva. Las empresas ponen al servicio de los empleados las herramientas y tecnologías necesarias para que los profesionales puedan realizar una parte de su jornada laboral desde cualquier lugar. Con esta iniciativa también se facilita la conciliación y se reduce la necesidad de desplazarse y, por consiguiente, el tiempo que se dedica a ello.

Sin embargo, hay que considerar que el hecho de que los profesionales estén permanentemente conectados debido al teletrabajo hace que se difuminen los límites que separan la vida laboral de la personal. Por ello, la Organización Internacional del Trabajo aboga por limitar la aplicación de esta modalidad de trabajo a dos o tres días semanales¹².

Además, es importante gestionar las expectativas y ser diligente en lo relativo a las políticas de flexibilidad: habrá ciertos profesionales que por la naturaleza de su trabajo no podrán optar a algunas medidas, como es el caso de teletrabajo para puestos de cara al público.

Según la experiencia de las empresas entrevistadas, las medidas de flexibilidad implantadas no han repercutido negativamente en la productividad del trabajador, sino más bien al contrario. Se ha comprobado que la aplicación de políticas de flexibilidad puede aumentar significativamente la productividad de los empleados y un 80% la satisfacción de los clientes¹³.

Estas medidas se aplican de la misma manera a mujeres y a hombres con lo que se mejora el atractivo y la propuesta de valor de la compañía como empleador.

El objetivo último de estas medidas cuando se aplican a las mujeres es evitar que se produzcan interrupciones muy relevantes, abandonos o retrasos en su carrera profesional por no poder conciliar adecuadamente su vida laboral y personal.

... invirtiendo especialmente en las mujeres en los “momentos de la verdad”

Hay ciertos “momentos de la verdad” en la vida de las mujeres en los que conciliar el trabajo con la vida personal y contar con el apoyo de la organización para poder hacerlo cobra gran importancia.

Esto se explica en parte por la cultura tradicionalista española que asume que la mujer va a tener una mayor dedicación que el hombre al cuidado de los hijos y a la realización de las tareas domésticas: las mujeres ocupan casi el 70% de las horas dedicadas al trabajo doméstico, y emplean en estas tareas 2,5 horas más de media al día que los hombres¹⁴.

En la mayoría de casos, las mujeres se ven obligadas a elegir entre avanzar en su carrera o frenarla para dedicarse a la maternidad. Se trata de una disyuntiva en la que el 58% de las mujeres “aparca” o ralentiza su carrera profesional tras la maternidad; de éstas, un 28% interrumpe su carrera durante un año y el 17% la abandona definitivamente¹⁵.

Visto en perspectiva, la baja maternal y la dedicación a niños pequeños representa un periodo relativamente corto en la vida profesional de la mujer. Sin embargo, tiene un gran impacto negativo en su carrera y en la pérdida de talento por parte de las empresas. Está en manos de las compañías realizar una propuesta de valor atractiva en estos momentos clave, que resulte en que más mujeres elijan reincorporarse y seguir avanzando en sus carreras profesionales.

Las empresas que más han experimentado en esta materia han identificado la necesidad de invertir especialmente en estos periodos, poniendo a disposición de las mujeres con talento todas las herramientas a su alcance para evitar que se desvinculen de su trabajo, y ofreciéndoles una flexibilidad adicional y personalizada.

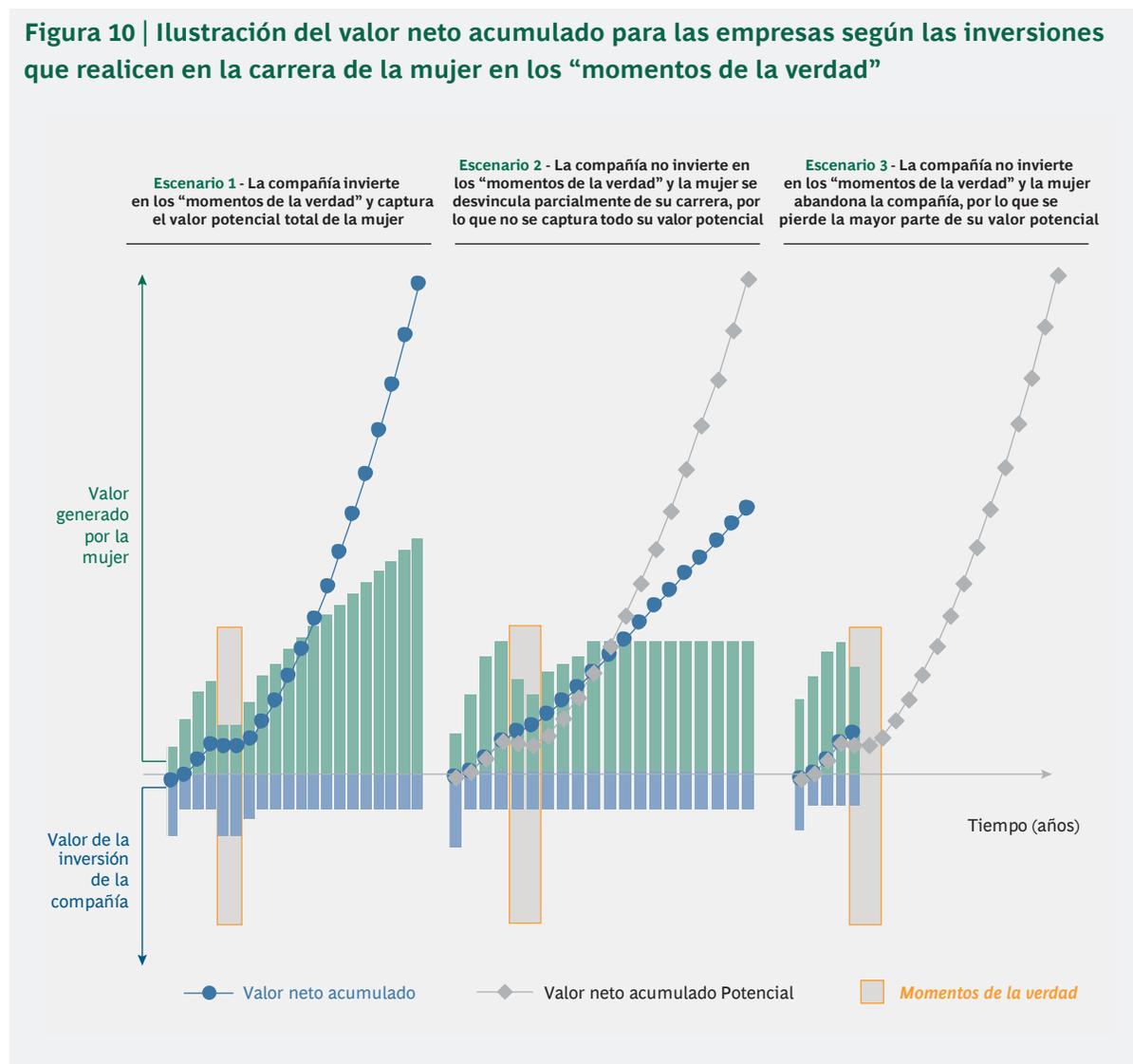
“Para nosotros ha sido clave dar apoyo a los empleados en los momentos que de verdad importan, como pueden una boda o un embarazo” – *GlaxoSmithKline*

Además de las medidas anteriormente mencionadas, una iniciativa poco extendida pero muy bien valorada en las entrevistas es la reducción parcial informal de la jornada durante los últimos meses de embarazo, sin repercutir en el salario ni en los beneficios percibidos. El objetivo de esta iniciativa es que la mujer siga estando vinculada menos horas al día pero

durante más tiempo, en lugar de desvincularse por completo cuando siente que ya no puede estar al 100% de su capacidad. Se trata de un acuerdo favorable para todas las partes: permite a la compañía no perder ese recurso y talento (más allá del “momento de la verdad”) y facilita a la empleada una reincorporación más rápida y fluida, al haberse reducido el tiempo de desconexión.

Otras empresas han aprovechado estos “momentos de la verdad” para anunciar promociones justificadas (que estaban planificadas durante ese periodo). Esta iniciativa tiene doble impacto positivo, por un lado hace que la mujer tenga un gran incentivo para volver, un puesto de

Figura 10 | Ilustración del valor neto acumulado para las empresas según las inversiones que realicen en la carrera de la mujer en los “momentos de la verdad”



mayor responsabilidad y un reconocimiento de su talento y desempeño; adicionalmente envía un mensaje claro al resto de la organización, apostando por el talento, el desempeño y el apoyo a la diversidad en puestos de liderazgo. Y eso no es todo, si la mujer opta por abandonar la compañía será necesario afrontar los costes adicionales derivados de la selección, formación y desarrollo para reemplazar su pérdida en un mercado en el que la incorporación de talento y diversidad en la empresa no es sencilla. En efecto, el valor neto acumulado de invertir en la mujer durante esos momentos es mayor que el de no hacerlo, y los frutos que se obtendrán a largo plazo compensarán con creces el esfuerzo puntual.

Ofrecer programas de liderazgo a mujeres con potencial

El estilo de liderazgo predominante sigue estando generalmente moldeado por una visión masculina. Este tipo de liderazgo, identificado con rasgos como la ambición, la competitividad o la autonomía, puede no resultar atractivo para muchas mujeres ni coherente con su personalidad. No obstante, hay otros estilos basados en la colaboración, la empatía o la vulnerabilidad, por ejemplo, características generalmente asociadas al género femenino, y tan válidas como las anteriores a la hora de liderar.

Surge la necesidad de implantar iniciativas que apoyen el desarrollo del talento femenino y ayuden a impulsar la carrera profesional de las mujeres, enseñándoles a desenvolverse en puestos de responsabilidad, descubrir su estilo propio de liderazgo y triunfar en un entorno donde probablemente seguirán siendo una minoría. Las mejores prácticas identificadas para conseguirlo incluyen programas de desarrollo de liderazgo especializados para mujeres así como la potenciación del networking.

Los programas específicos para directivas se fundamentan en el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para alcanzar puestos de alta dirección y tener éxito en el nuevo rol. Uno de ellos es el Proyecto Promociona, mencionado por varias compañías, centrado en apoyar a mujeres con alto potencial en su ascenso a puestos de liderazgo en sus empresas.

“Cada año seleccionamos a una mujer para que participe en el ‘Proyecto Promociona’. Ya llevamos tres ediciones, en las que hemos conseguido que asciendan tres directivas que se han convertido en nuevos modelos de liderazgo e inspiración. Con ello, a su vez, hemos reforzado la visibilidad y credibilidad de nuestro compromiso con la diversidad “ - *Janssen*

PROYECTO *Promociona*

Promociona lleva identificando y promocionando el talento femenino desde 2013, año en que fue creado por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y la CEOE. Hasta 2015 ha estado incluido en el Programa de Igualdad y Conciliación y cofinanciado con fondos del Espacio Económico Europeo.

Se trata de un programa diseñado para fortalecer y desarrollar las competencias y habilidades profesionales y de liderazgo de mujeres, facilitando su ascenso a los puestos de alta dirección de las empresas. Este proyecto incluye actividades de networking con líderes de distintos ámbitos y un programa individualizado de coaching y mentoring con ejecutivos y ejecutivas en puestos de alta dirección.

Durante todo el proyecto se abordan aquellas barreras y dificultades identificadas por diversos estudios como especialmente relevantes para la mujer en la alta dirección, tales como autoconfianza, visibilidad, creación de redes profesionales, negociación salarial, poder e influencia, conciliación o corresponsabilidad. Además, el programa ayuda a entender mejor de qué modo las mujeres pueden convertirse en modelos de liderazgo influyentes e inspiradores y cómo pueden impulsar el cambio y la innovación en sus organizaciones, pero también en sus carreras y en sus vidas.

Una de las máximas del proyecto es que las mujeres sean las protagonistas de su propio desarrollo y alcancen las metas profesionales que ellas mismas se fijen, con la consiguiente visibilidad. Además, el proyecto pretende que las empresas se conciencien de la necesidad de contar con un liderazgo compartido entre mujeres y hombres para rentabilizar el capital humano de sus organizaciones y mejorar el clima laboral, la imagen de la empresa y los beneficios.

Hasta la fecha, se han llevado a cabo cuatro ediciones con la participación de 299 mujeres, de las cuales ya han promocionado el 30%.

Otra herramienta de gran impacto en el desarrollo profesional de las mujeres es el networking, dada la gran cantidad de oportunidades profesionales que surgen en ámbitos informales, tanto en la búsqueda de empleo como en la promoción profesional, como demuestra el hecho de que el 80% de todos los empleos disponibles nunca se llegan a publicar¹⁷.

Sin embargo, las empresas reconocen que es la gran tarea pendiente de las mujeres y que, al residir en ámbitos informales, es difícil de implantar. Algunas empresas se han servido de organizaciones enfocadas en las mujeres para facilitar el networking de sus empleadas clave en ambientes sumamente profesionales donde puedan crecer, ganar visibilidad y conseguir mayor proyección profesional.

ASOCIACIÓN PARA IMPULSAR EL RECONOCIMIENTO DE LA MUJER EN EL MUNDO DE LA EMPRESA



MUJERES AVENIR

La asociación Mujeres Avenir, integrada por mujeres profesionales españolas y francesas, nace con la voluntad de fomentar la igualdad, dar voz y aumentar la participación de las mujeres en la vida pública y profesional. Esta asociación se fundó en 2015 y cuenta ya con 70 empresas asociadas.

“Creemos que juntas somos más y que el valor de nuestras relaciones nos permite definir una serie de iniciativas que van a dar una voz y un reconocimiento a las mujeres que ya están trabajando por nuestra sociedad”

Con ese fin organiza debates de actualidad, encuentros con mujeres, congresos, talleres y publicaciones, entre muchas otras actividades. A su vez, los eventos organizados por la asociación se conciben como facilitadores de networking, donde se promueve el contacto profesional y las relaciones de trabajo entre mujeres de entornos y perfiles parecidos.

TRES CONSEJOS PARA IMPLANTAR CON ÉXITO LA DIVERSIDAD

Casi tan importante como la elección y definición de qué iniciativas se van a desarrollar será entender cómo se procede a su implantación. Hemos identificado tres factores clave que han ayudado a aumentar el impacto de la implantación de la estrategia de diversidad en las compañías.

Haz visible el compromiso de la alta dirección con la diversidad de género

Todas las organizaciones entrevistadas coinciden en la importancia del apoyo y la involucración de la alta dirección para que la implantación de la estrategia de diversidad tenga éxito. Si la agenda sobre diversidad no recibe el mismo trato y urgencia que el resto de prioridades estratégicas, difícilmente recibirá la atención y el esfuerzo necesarios para lograr avances significativos. Los análisis de las encuestas confirman este hecho: el 25% de los encuestados afirma que la falta de compromiso por parte de la dirección ha supuesto un obstáculo a la hora de mejorar la diversidad de género en su empresa.

Las compañías se han dado cuenta de que si el anuncio proviene del departamento de Recursos Humanos, su impacto y credibilidad es mucho menor. En la mayoría de las empresas en las que la implantación de la estrategia de diversidad ha

sido un éxito, la dirección ha hecho un anuncio público sobre su compromiso, comunicándolo entre sus objetivos estratégicos, tanto dentro de la empresa como externamente. Además, la diversidad se convierte en un tema recurrente en reuniones de liderazgo, donde se da énfasis a su importancia y se comunica claramente la relación entre una mayor diversidad de género y unos mejores resultados de desempeño de los equipos. Dicho esto, no se debe caer en la complacencia por estar realizando una comunicación abierta y reiterada si en paralelo no existe una acción real. Los directivos se aseguran de que las nuevas medidas reciben los recursos necesarios y a la vez predicán con el ejemplo, actuando de manera coherente y aplicando las medidas que están impulsando.

Las compañías y los líderes pueden valerse de herramientas como certificaciones y distintivos oficiales para demostrar un compromiso veraz y una gestión activa de la diversidad, puesto que su obtención implica tener que someterse a una evaluación y auditoría objetiva por parte de terceros. En España, por ejemplo, el certificado EFR reconoce a empresas que están comprometidas con la conciliación de la vida personal y laboral, y el “Distintivo de Igualdad” del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad demuestra y valida de manera objetiva el compromiso de las organizaciones con la diversidad de género.

EJEMPLOS DE CERTIFICACIONES Y DISTINTIVOS DE EXCELENCIA



Es una certificación promovida por la Fundación Másfamilia, creada para aportar soluciones innovadoras y altamente profesionales para la protección y apoyo de la familia. El objetivo último de esta certificación es avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos, tomando como base la legislación vigente y la negociación colectiva, de forma que las empresas efr realizan una autorregulación voluntaria en la materia.

Esta certificación responde a una nueva cultura socio-laboral y empresarial cuyos pilares son la flexibilidad, el respeto y el compromiso. Se trata de una herramienta que aporta una metodología sencilla y eficaz para que la conciliación en las empresas sea una realidad. Una entidad acreditada se encarga de comprobar el cumplimiento de los requisitos de certificación a través de una auditoría externa.



Distintivo otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, con el objetivo de reconocer aquellas empresas comprometidas con la igualdad de género y que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades.

Entre los aspectos más relevantes para la concesión del distintivo se encuentran la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión y de mayor responsabilidad y las actuaciones que tienden a facilitar la conciliación.

Las empresas distinguidas deberán remitir un informe anual donde se incluya el seguimiento y evaluación de las medidas implantadas, acompañadas por los documentos probatorios pertinentes, que será evaluado por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad.

Asegura una cultura coherente impregnada en la organización

Para conseguir que los esfuerzos contribuyan de manera significativa a una cultura más inclusiva, las iniciativas de diversidad se enmarcan dentro de un esfuerzo más amplio para transformar y lograr la involucración de toda la organización. Ello requiere asegurar que los elementos de contexto de la organización, que determinan las actitudes y comportamientos de los equipos, son coherentes con la lógica de las iniciativas de diversidad que se proponen, (p.ej. evaluación, criterios de promoción, horarios, etc).

Por ejemplo, para apoyar la efectividad de iniciativas de flexibilidad horaria, es necesario promover un cambio cultural en la empresa en el que se relegue el presentismo a un segundo plano y se haga un mayor enfoque en los resultados. Este punto implica en algunos casos revisar la evaluación del desempeño y, por consiguiente, la definición del éxito en el puesto de trabajo. Los criterios de evaluación pasan de estar basados en mediciones sobre la actividad (horas trabajadas) a emplear mediciones donde se valora la consecución de resultados. Cada individuo es evaluado en función de su rendimiento según objetivos medibles y comparables.

Adicionalmente, para asegurar la aceptación generalizada de las nuevas formas de trabajar, muchas empresas se apalancan en *role models* positivos capaces de enviar señales claras a toda la organización que demuestren cómo, efectivamente, estas medidas no van en detrimento de la ambición profesional ni comprometen la progresión dentro de la compañía. Para conseguirlo es clave que los mandos intermedios se conviertan en agentes del cambio y en un punto de referencia mediante la adopción y potenciación de este tipo de medidas.

Mide, experimenta y escala lo que funciona

Las empresas que han sido más activas en iniciativas de diversidad tienen muy claro que lo que no se mide no se gestiona. A tal efecto, es importante contar con datos e indicadores derivados de análisis cuantitativos y cualitativos:

- La medición de KPIs ofrece una visión sobre el equilibrio de género en las distintas etapas del ciclo de gestión del talento (selección, promoción, retención), en la gestión del desempeño (evaluación, retribución, formación, etc.) y sus variaciones... por nivel jerárquico, departamento, función, etc.
- Las encuestas y entrevistas a trabajadores ayudan a identificar el origen y la causa raíz de los problemas o desequilibrios de diversidad específicos de la compañía.

Una medición inicial permite conocer con objetividad la situación de partida de la compañía. Los retos que afronta cada empresa son únicos y están ligados a su contexto, cultura y dinámicas específicas. Por ello, identificar los mayores obstáculos permitirá centrar los esfuerzos en aquellos ámbitos de actuación más relevantes. Por ejemplo, las compañías que se encuentren en un estadio temprano quizás deban prestar atención a políticas de selección y conciliación para atraer y retener el talento femenino, mientras que aquellas que se encuentren en un estadio más avanzado, puede

que deban enfocar sus esfuerzos en el desarrollo y promoción del talento interno.

“El uso de KPIs para medir y hacer seguimiento de las iniciativas nos ha permitido identificar cuáles son más efectivas, facilitando y reforzando la toma de decisiones”- *Telefónica*

Además, un seguimiento adecuado y continuado de estos indicadores permitirá, por un lado, reconocer posibles desvíos para reaccionar y reconducirlos a tiempo y, por otro, identificar si las iniciativas están funcionando para implantarlas gradualmente y reajustar la inversión en consecuencia.

En el lanzamiento de las nuevas medidas, es recomendable apostar por una aproximación basada en la experimentación. La promoción de la diversidad conlleva una transformación profunda que impacta en los valores, políticas, conductas y normas que definen la compañía. En estos casos, querer correr demasiado puede resultar contraproducente y fomentar la aparición de barreras que opongan mayor resistencia al cambio. Por ello, muchas compañías empoderan a los equipos para que lancen pequeñas pruebas piloto en las que adaptan las iniciativas a sus realidades específicas, maximizando sus probabilidades de éxito.

“Empezamos dando pequeños pasos con pilotos a escala reducida, que permitían superar las primeras barreras de escepticismo y, a medida que los casos de éxito se sucedían, lo íbamos extendiendo de manera más generalizada en la organización”- *RCI Banque*

A medida que las iniciativas empiezan a dar frutos y se suceden los logros, se van expandiendo e implantando de manera generalizada en toda la organización. Mientras que algunas de ellas son directamente transferibles, en otros casos habrá que adaptarlas al contexto específico de

cada área o unidad de negocio. Este enfoque ágil de prueba y error permite una retroalimentación constante en función de las medidas que de verdad son efectivas para cada compañía, incrementando así el retorno de la inversión en este tipo de iniciativas.

AUTORES

María López es Principal en BCG Madrid, líder de BCG Women Initiative en España y especializada en proyectos de Sanidad y de Personas y Organización. Puede ponerse en contacto con ella a través del e-mail lopez.maria@bcg.com

Dolors Borràs es Consultora Asociada en BCG Madrid. Puede ponerse en contacto con ella a través del e-mail borras.dolors@bcg.com

COLABORADORES Y AGRADECIMIENTOS

Este informe ha sido realizado por The Boston Consulting Group en colaboración con la Asociación franco-española Mujeres Avenir, entre cuyos miembros queremos destacar y agradecer su ayuda a Pauline Leroyer y María Luisa de Contes (Renault), Arancha de las Heras (UDIMA, CEF), Marta Blázquez (Peugeot) y Teresa Cid (Orange).

Agradecemos además la inestimable colaboración de todas las empresas participantes en la encuesta y de los directores y ejecutivos de RR.HH. y directores generales que han sido entrevistados: Ana Valdivielso (GlaxoSmithKline), Luis Manuel González (Roche), Rosalía Reyes y Blanca Mateu (Janssen), Cristina Dusmet (AstraZeneca), Olga Salomó (Boehringer Ingelheim), Marta de las Casas y Belén Izquierdo (Telefónica), Silvia Lázaro y Helena Valderas (Ferrovial), Aurea Maestre (RCI Banque), Paolo Santinelli (NW Global Vending) y Ana Pradilla (BCG España).

Por último, este informe no habría sido posible sin la colaboración del equipo de BCG España y el apoyo de nuestra red de expertos globales. Nos gustaría hacer una mención especial a Rosa Arranz, Pablo Claver, Natalia Escorial, Raquel Fernández, Juan Ferrer, Juan Louzao, Inés Mateo, Helena Plácido, Rafael Rilo, Alba Rubio, Isabel Saint-Supéry e Irene Schulz por su esfuerzo y dedicación a este informe.

METODOLOGÍA

Para realizar este estudio hemos entrevistado a 11 directivos de Recursos Humanos y directores generales de diferentes compañías en España con el fin de entender sus perspectivas y experiencias sobre la diversidad de género. Concretamente en el ámbito de mujeres en puestos directivos, les hemos preguntado acerca de los obstáculos que han identificado, las iniciativas que han lanzado y aquellas que han sido más efectivas para incrementar la representación de mujeres en puestos de liderazgo. Además, hemos pedido a los directivos que valoren el esfuerzo relativo que habían realizado sus empresas en nueve categorías de iniciativas: potenciación del compromiso de los líderes, potenciación de *role models*, creación de ambiente de trabajo inclusivo, formación para la reducción de sesgos, diálogo abierto con la alta dirección, compromiso de las mujeres, conciliación, desarrollo profesional y mayor objetividad en evaluaciones y ascensos.

En paralelo, hemos llevado a cabo una encuesta online que han respondido 211 empleados de empresas en España (80% mujeres, 20% hombres) durante los meses de febrero y marzo de 2017. La encuesta estaba diseñada para entender qué iniciativas implantadas identificaban los trabajadores en sus compañías, cuáles habían sido más efectivas y aquéllas que consideraban que se debían priorizar a corto plazo. La encuesta contemplaba un universo de 39 iniciativas para impulsar la diversidad, agrupadas en las nueve categorías mencionadas anteriormente.

Por último, hemos realizado una amplia revisión bibliográfica, cuyas fuentes más relevantes se detallan en el apartado “Bibliografía”.

BIBLIOGRAFÍA

- ¹ Instituto Nacional de Estadística
- ² Brecha salarial y Techo de cristal tienen nombre de mujer - Informe de Gestha, 2016
- ³ Elaboración de El País a partir de los datos registrados en la CNMV y en las memorias de las compañías
- ⁴ Comisión Nacional del Mercado de Valores, Febrero 2015
- ⁵ Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección, Informe de Grant Thornton International Business Report, 2015
- ⁶ Comisión Europea. Base de datos de mujeres y hombres en puestos de decisión
- ⁷ Cuarto informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35 – Atrevia, IESE, 2016
- ⁸ Is Gender Diversity Profitable? - Peterson Institute for International Economics, 2016
- ⁹ The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity – Catalyst, 2004
- ¹⁰ Diversity, Social Goods Provision, and Performance in the Firm – Sara F. Ellison, Wallace P. Mullin, 2011
- ¹¹ Informe del IPF “Conciliación de la Vida Laboral y Familiar en España”, Diciembre 2015
- ¹² “Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: Efectos sobre el mundo del trabajo” Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound, 2017
- ¹³ Informe de buenas prácticas en la gestión de Recursos Humanos. Iniciativa promovida por la Fundación Mujer, Familia y Trabajo, 2012-13
- ¹⁴ Gender Gaps in the Spanish Labor Market – FEDEA, 2016
- ¹⁵ Según la investigación Fecundidad y trayectoria laboral de las mujeres en España, realizado por equipos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)
- ¹⁶ <http://www.proyectopromociona.com/>
- ¹⁷ “Nunca pescarás un empleo si no tienes contactos”, Expansion.com

© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. Todos los derechos reservados.

Si desea obtener más información relacionada con este informe, por favor póngase en contacto con BCG a través de bcg.spain@bcg.com.

Si desea acceder a otras publicaciones de BCG, visite nuestra página web www.bcgperspectives.com.



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi
Amsterdam
Athens
Atlanta
Auckland
Bangkok
Barcelona
Beijing
Berlin
Bogotá
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Calgary
Canberra
Casablanca

Chennai
Chicago
Cologne
Copenhagen
Dallas
Denver
Detroit
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hamburg
Helsinki
Ho Chi Minh City
Hong Kong
Houston
Istanbul

Jakarta
Johannesburg
Kiev
Kuala Lumpur
Lagos
Lima
Lisbon
London
Los Angeles
Luanda
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis
Monterrey

Montréal
Moscow
Mumbai
Munich
Nagoya
New Delhi
New Jersey
New York
Oslo
Paris
Perth
Philadelphia
Prague
Rio de Janeiro
Riyadh
Rome
San Francisco

Santiago
São Paulo
Seattle
Seoul
Shanghai
Singapore
Stockholm
Stuttgart
Sydney
Taipei
Tel Aviv
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington
Zurich

bcg.com