



# Las mujeres en puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial

I Jornada técnica de la Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”

3 junio 2013



<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>EL DEBATE .....</b>	<b>2</b>
2.1	AVANCES EN RELACIÓN CON LA LEY ORGÁNICA 3/2007 .....	2
2.2	TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN .....	4
2.3	APOYO A LAS MUJERES DIRECTIVAS .....	4
2.4	IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	6
2.5	CINCO CLAVES PARA AVANZAR .....	7
<b>3</b>	<b>DEBATE .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>RESUMEN FINAL .....</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>12</b>



## 1 Introducción

El pasado 3 de junio de 2013 tuvo lugar la presentación e inauguración de la Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” por la Ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, en la sede del propio ministerio.

De forma previa al Acto oficial, unas 45 personas, de 32 empresas pertenecientes a la Red, participaron en la I Jornada Técnica “Las mujeres en puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial”, cuya temática fue elegida por las propias entidades que forman la Red.

Figura 1: Entidades asistentes a la I Jornada Técnica de la Red DIE



En este foro se expusieron, exploraron y debatieron experiencias y buenas prácticas, que han dado fruto a la hora de conseguir una mayor presencia de mujeres en puestos de responsabilidad en las tres empresas que se presentaban como casos prácticos:

- **Ferrovial**, a cargo de Silvia Lázaro. Directora de Igualdad.
- **Indra Sistemas**, a cargo de Mari Carmen Moneva. Responsable de Procesos de Desarrollo.
- **Mutualia Matepss nº 2**, a cargo de Cristina Mendia. Responsable de Igualdad.

Este documento recoge de forma resumida las principales contribuciones realizadas e incorpora en sus anexos las presentaciones realizadas.

## 2 El debate



### 2.1 Avances en relación con la Ley Orgánica 3/2007

*“Contexto de compañía: 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 en derribar barreras culturales es necesariamente mayor. Hay que tener este hecho muy presente: los porcentajes de representación difieren de unos sectores a otros por lo que lo que el objetivo del 40% no siempre es razonable.*

*Sensibilización y comunicación: Ferrovial apostó primero por “abonar el terreno”, trabajar sobre la cultura y los prejuicios, teniendo presente que los cambios culturales son lentos. 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 sensibilización. Su proyecto IGUALA+, reconocido en el procedimiento de concesión del distintivo “Igualdad en la Empresa” del Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad, y el reconocimiento Empresa Más Igual de la Comunidad de Madrid y que incluía medidas de comunicación, sensibilización y de formación, ha ido transformando paulatinamente la percepción que internamente se tenía de la necesidad de impulsar el talento femenino en la compañía y ha generado una cultura más inclusiva.*

*Hay que tener en cuenta que, en el contexto actual ha habido una bajada del 2,5% de la rotación en la empresa por lo que el número de vacantes y de posibilidades de promoción unidas a estas ha disminuido.*

*Además, es importante medir, a través del diseño de indicadores que permitan identificar los logros alcanzados y el camino recorrido.”*

## **FERROVIAL**

*“El principal obstáculo que se encuentran las mujeres al acceder a los Consejos de Administración es el perfil requerido para estas posiciones. Se requiere una carrera directiva y un nivel de experiencia en puestos de alta dirección que ciertamente muy pocas mujeres tienen en la actualidad.*

*Para nosotros, la imposición de cuotas no solucionaría en ningún caso el problema. Si en estos momentos se estableciera por cuota una presencia equilibrada, se requerirían 360 consejeras. Y será muy difícil encontrarlas.*

*Modificar el perfil de consejeros es una alternativa, pero seguramente sea malentendido por los hombres y rechazado por las mujeres. Y también tendría contraprestaciones: ciertamente tendríamos los beneficios de la diversidad, pero ciertas fortalezas actuales desaparecerían.*

*Dicho todo esto, obviamente la mujer tiene capacidad y formación para alcanzar estas posiciones. Tenemos que darles la oportunidad de conseguir la experiencia directiva relevante, de forma que sean plenamente elegibles. En eso tenemos que centrarnos las compañías.”*

## **INDRA**

*“Tenemos como objetivo promover y fomentar en los Órganos de Gobierno y Participación la observancia del principio de presencia equilibrada, cuando se produzca en éstos la renovación de alguno de sus miembros o de su representante.*

*Además, es preciso trasladar a las empresas asociadas y miembros de los Órganos de Gobierno y Participación, de la política de MUTUALIA sobre la observancia del PRINCIPIO de PRESENCIA EQUILIBRADA de MUJERES y HOMBRES cuando se produzca algún cambio en la composición de los Órganos de Gobierno y Participación*

*La existencia de indicadores permite incorporar medidas mas eficientes: LO QUE SE MIDE SE MEJORA.”*

## **MUTUALIA**

## 2.2 Transparencia en los procesos de selección y promoción

*“Se ha transformado el perfil directivo para dar cabida a la inteligencia emocional y a los “soft skills” lo que ha facilitado la incorporación de mujeres. Este nuevo perfil entiende el líder como un “coach” y está más orientado a las mujeres.”*

### INDRA

*“Entre las medidas concretas que hemos puesto en marcha para incorporar a mujeres en aquellos puestos en los que están menos representados, con el fin de equilibrar la participación, están:*

*VALORACIÓN positiva (5 puntos sobre 100) para las mujeres que concursan a puestos en los que están menos representadas.*

*Creación de la figura “Agente para la Igualdad”.*

*Unificación de los sistemas de selección de personal, incluyendo criterios de igualdad de oportunidades.*

*Diseño de medidas de acción positiva para corregir desigualdades en aquellos puestos de trabajo en los que las mujeres están menos representadas, recogidas en el Procedimiento de Selección y Contratación.”*

### MUTUALIA

## 2.3 Apoyo a las mujeres directivas

*“COMPROMISO COMPAÑÍA: Acorde con los principios y compromisos recogidos en el Plan de Igualdad de Oportunidades que Ferrovial puso en marcha en el año 2009, y con el objeto de contribuir a la formación y promoción de las mujeres en la compañía, cuyo fin es mejorar su presencia en posiciones de liderazgo, Ferrovial se compromete a realizar una formación directiva para mujeres con potencial.”*

*FAVORECER NETWORKING FEMENINO: Aunque el canal establecido internamente para la formación en habilidades directivas es la Universidad Corporativa de Ferrovial, se considera necesario impulsar iniciativas fuera de ese contexto, dirigidas para grupos de mujeres y en modalidad abierta (con participantes de otras empresas y sectores), lo que representa una excelente oportunidad para favorecer el networking femenino y el crecimiento personal y profesional.*

Los programas elegidos han tenido las siguientes características:

- *Prestigio de la escuela (especialmente vinculado a formación relacionada con la materia)*
- *Valor añadido del programa ofrecido vs. programas de dirección convencionales*
- *Duración mínima de 200 horas*
- *Calidad de ponentes internos y externos*
- *Participantes referentes de ediciones anteriores*
- *Que permitiera la formación a distancia y/o la asistencia fuera del horario laboral para compaginar trabajo y familia, así como la participación de empleadas de fuera de Madrid*
- *Grupos reducidos en torno a 25 personas de otras empresas y sectores*
- *Financiación a cargo de la compañía*

## **FERROVIAL**

*“Contamos con un programa llamado MUJER Y LIDERAZGO. El objetivo último es incrementar la presencia de la mujer en el equipo de dirección. Para ello, los objetivos son mejorar la visibilidad de la mujer en la compañía y fortalecer las competencias directivas.*

*Las mujeres que participan forman parte del colectivo de directivas y predirectivas de alto potencial de la compañía y se las comunica su participación de forma individual. Ellas deciden voluntariamente si quieren participar. En esta primera edición se trata de dar prioridad a mujeres que por sus características, rol y potencial, se prevé que puedan asumir puestos de responsabilidad en menor tiempo. Posteriormente, está previsto extenderlo a más profesionales del equipo de gestión y técnico en un proceso en cascada.*

*El programa cuenta con tres medidas primordiales:*

- *Mentoring*
- *Encuentros de las mujeres pre-directivas o directivas con la alta dirección*
- *Formación específica*

*Adicionalmente, existe un grupo en la red profesional de la compañía, donde compartir experiencias e información; además, generamos distintas acciones de visibilidad, como noticias en la intranet sobre mujeres que lideran proyectos clave de la compañía.”*

## **INDRA**

*“PROYECTO LIDERA de FORMACIÓN en LIDERAZGO: Formación continua en liderazgo para favorecer la incorporación de las mujeres en puestos de responsabilidad.*

*El programa redefine el liderazgo de una manera más objetiva para que la acepción no resulte masculinizada a través de una gestión por medio de procesos de producción. El resultado es una definición más cercana a la cualidad en donde cada persona aporta lo mejor. Y favorece la creación de equipos multidisciplinares.”*

## **MUTUALIA**

### **2.4 Impacto de la globalización de la empresa**

*“En los proceso de internacionalización hay que tener en cuenta tanto a los que tienen que viajar para el desempeño de su puesto como a las personas que integran los equipos de soporte.”*

## **FERROVIAL**

*“Los procedimientos que regulan los procesos de promoción son globales y, por supuesto, están basados en la igualdad de oportunidades y la meritocracia. Desde España se realiza un seguimiento y control del cumplimiento de estos procedimientos, siendo una responsabilidad centralizada.*

*Trabajamos en exportar la capacidad directiva a otros países, con la idea de trasladar el expertise y la cultura de compañía. En este sentido, el proceso está abierto a todos los profesionales del equipo de gestión (mandos intermedios) y dirección de la compañía, y uno de los principios de gestión del proceso es la igualdad de oportunidades. Éste, es también un proceso centralizado y nos aseguramos la objetividad a la hora de escoger al profesional.*

*Por otra parte, el programa Mujer y Liderazgo, es global. Actualmente participan en esta primera edición mujeres de España, México, Brasil, Venezuela y Filipinas. El mentoring es cruzado entre geografías (y unidades de gestión), lo que incide también en la diversidad cultural.*



*Para asegurar que las mujeres cuentan con los mismos derechos, en países en los que la igualdad no tenga los mismos avances que la española, -no sólo ya en lo referido a la promoción profesional,- contamos con una política corporativa de género, que exige unos límites de cumplimiento en todas las filiales. Desde la comprobación de utilizar procedimientos no discriminatorios en cualquier proceso de la organización, hasta la definición del protocolo de acoso sexual, pasando por un uso adecuado del lenguaje y la formación y sensibilización de toda la plantilla.*

*Contamos con un Comité de diversidad que tiene como objetivo trasladar las buenas prácticas, no sólo de España a otros países, sino la de cualquier geografía con algún avance en el proyecto.”*

## **INDRA**

### **2.5 Cinco claves para avanzar**

#### **PARA IDENTIFICAR EL TALENTO....**

- **NETWORKING:** Las mujeres generan un *network* (red de relaciones profesionales) menor que los hombres, algo que reduce su visibilidad y por tanto, sus oportunidades de que las tengan en cuenta en ciertas situaciones. Tenemos que llevar a cabo actuaciones y dar espacios donde las mujeres puedan relacionarse con las personas que se consideren clave en la organización.
- **VISIBILIDAD:** Ciertamente, una dificultad es no contar con referentes de éxito, que permita a las mujeres ver que se puede llegar y que si otras han podido, ellas también. Dar visibilidad a estos referentes permite a las mujeres plantear de manera más ambiciosa su desarrollo profesional.
- **ACOMPAÑAMIENTO:** Relacionado con lo anterior; muchas mujeres no hacen una apuesta decidida por su trayectoria profesional. Tenemos que acompañar a las mujeres en su reflexión, aportando una visión realista de qué significa una posición directiva, de las ventajas y las renunciaciones (el coste de oportunidad).
- **SELECCIÓN Y PROMOCIÓN:** En los procesos de selección y promoción de personal, siempre que sea posible, contar con una presencia equilibrada de mujeres y hombres tanto en los comités de selección como en las candidaturas. Diseñar planes de promoción orientados a la capacitación e identificación del potencial de las mujeres. Cuando se produzca una

renovación de un miembro o su representante en alguno de los órganos de gobierno y participación, promover para su sustitución, el principio de presencia equilibrada.

- **FORMACIÓN:** Ciertamente, las mujeres tienen una preparación formativa excelente en términos de estudios universitarios, con un mayor porcentaje de representación. Pero cuando pasamos a máster y posteriores estudios, esta presencia se reduce. Además, las compañías pueden ofrecer herramientas formativas a las mujeres predirectivas, y asegurar la participación equilibrada de mujeres y hombres en los procesos de formación interna, para favorecer el aumento de competencias de éstas.

### **PARA ELIMINAR BARRERAS DISCRIMINATORIAS...**

- **MATERNIDAD:** Poner en marcha protocolos que eviten que la maternidad sea un obstáculo para la promoción profesional. Y no penalizar las ausencias por maternidad y/o conciliación.
- **FLEXIBILIDAD:** Predomina un estilo de liderazgo masculino, que valora, por ejemplo, la disponibilidad en todo momento de su equipo. Entendemos que esta disponibilidad es un problema para todas las personas, no sólo las mujeres, aunque ellas tienen un rol social de cuidado de familia más marcado. Es necesario que valoremos una transformación de las organizaciones, más flexibles y que permitan un mayor equilibrio de la vida personal y profesional, incorporando la posibilidad de trabajar desde el domicilio con conexión a la empresa para favorecer la conciliación y no entorpecer el desarrollo profesional.
- **CORRESPONSABILIDAD:** Fomentar la corresponsabilidad de manera que favorezca la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad. El hecho de que los cuidados no estén resueltos, impide a las mujeres su desarrollo profesional.
- **SENSIBILIZACIÓN** tanto a la plantilla de la empresa como a sus órganos de gobierno y participación para evitar la discriminación por razón de sexo.
- **COLABORACIÓN** con la sociedad divulgando buenas prácticas en materia de igualdad.

### 3 Debate

#### *¿Se deben centrar los esfuerzos en los mandos intermedios?*

Los programas formativos puestos en marcha por las empresas ponentes se centran en este segmento ya que asegura el caudal de management y la viabilidad de las transiciones al ámbito directivo.

#### *¿Qué ocurre con las acciones positivas?*

Las empresas asistentes que han puesto en marcha programas de formación comentaron la actitud crítica que, en ocasiones, muestran los compañeros hombres con las acciones positivas.

MUTUALIA señaló que la redefinición de liderazgo aportó un nuevo enfoque dentro de la empresa ya que, tomando definiciones de liderazgo tradicionales, muy masculinizadas, el cambio hubiera sido complejo. Esta nueva definición fue consecuencia de la incorporación del sistema de evaluación de la excelencia EFQM a la empresa y la consiguiente redefinición de procesos, lo que dio lugar a un concepto de liderazgo que tiene que ver con cualidades y con la preparación para conseguir que cada miembros del equipo aporte lo mejor.

En INDRA se transformó en 2009 el perfil directivo, otorgando a la inteligencia emocional más peso, así como a los “soft skills”, facilitando el acceso de las mujeres a estos puestos directivos. Si se entiende el líder como “coach”, las mujeres tienen un perfil más orientado.

#### *¿Se trabaja con los directivos hombres?*

A menudo son las mujeres las que se imponen sus propios límites. En ENAGAS se trabaja en dos líneas complementarias: por un lado se potencia a las mujeres y, por otro, se trabaja con los hombres para que trabajen con las mujeres con el convencimiento de que se va a desarrollar un buen trabajo y den oportunidades a las mujeres. El resultado es que una vez que ha probado, se repite. La principal dificultad es que faltan mujeres cualificadas.

En ocasiones, las mujeres no se quieren significar, por eso, en FERROVIAL se ha lanzado un programa para gestionar desde la flexibilidad. Se ha lanzado una red social interna donde lo importante es el conocimiento.

En INDRA los procesos de promoción/progresión están muy reglados, por lo que trabajan con los hombres sistemáticamente para revisar las listas de mujeres candidatas. A la igualdad no se llega con procesos formativos, sino con la obligación de tomar decisiones.

### **¿Se ha planteado la incorporación de una normativa en la LO de Igualdad para la mejora de la corresponsabilidad?**

En respuesta a la pregunta del BANCO DE SANTANDER sobre el desarrollo de una normativa relativa a corresponsabilidad, el MSSSI señala que no hay nada establecido a priori, pero se pueden ir incorporando sugerencias.

### **¿Se han planteado soluciones creativas en la racionalización de los horarios?**

ENDESA planteó la necesidad de desarrollar soluciones creativas en la racionalización de los horarios, a lo que el MSSSI indicó que está previsto un plan de conciliación y se trabaja en el Congreso en un Plan de racionalización de horarios.

Asimismo, se está peleando por conseguir ayudas a las pyme para la elaboración de sus planes de igualdad

## **4 Resumen final**

La I Jornada Técnica ha proporcionado un nuevo espacio de debate e intercambio de buenas prácticas para las compañías pertenecientes a la Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”.

Aunque nos hubiese gustado incluir todos las aportaciones expuestas, hemos optado por ofrecer un breve resumen de los principales elementos en los que se ha generado un consenso.

En términos generales, éstos hacen referencia a cuatro temáticas, todas de las cuales requieren la implican en distintas medidas y proporciones de las mujeres, las empresas y la sociedad:



## Talento



La primera conclusión es que las empresas necesitan talento para ser competitivas y crecer. Para encontrar la mejor combinación de talento, es preciso disponer de un gran universo de candidatos y candidatas y tener en cuenta que el talento debe ser TRANSVERSAL.

Esto no obvia la necesidad de disponer de programas de formación, particularmente en mandos intermedios, que preparen a mujeres para puestos directivos.

## Posicionamiento



En segundo lugar, para poder alcanzar y mantener posiciones de responsabilidad, cada mujer debe desarrollar su "MARCA PROPIA". Es decir, lo que a partir de la combinación particular de habilidades, conocimientos y personalidad, le convierta en la persona idónea para el puesto en cuestión.

## Tecnología



No es desdeñable el CAMBIO DE PARADIGMA que suponen las nuevas tecnologías. Las empresas más avanzadas han pasado de la valoración del compromiso con la empresa, basado en la presencia física, a la VALORACIÓN OBJETIVA basada en la consecución de objetivos.

En esto, las tecnologías de información y comunicación juegan un papel clave en tanto que facilitan la OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO y la ubicuidad.

## Voluntad social



Por último, entre los factores de entorno que más pueden facilitar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad está la CORRESPONSABILIDAD.

Este tema se toma como foco para la II Jornada Técnica para la Red de empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa".

## 5 Anexos

### Agenda

#### Agenda: “Las mujeres en puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial”

9:30	Bienvenida y presentación institucional	Mercedes de la Serna, <b>Subdirectora General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva</b> Antonio López, <b>Subdirector General Adjunto</b>
9:40	Ponencia marco “Mujeres en puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial”	Tanya Suárez, Prado Serrano <b>Asistencia técnica de la Red DIE</b>
10:00	Rompiendo el techo de cristal: experiencias en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avances en relación con la LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres</li> <li>▪ Transparencia en los procesos de selección y promoción</li> <li>▪ Apoyo para mujeres directivas</li> <li>▪ Impacto de la globalización de la empresa</li> <li>▪ Cinco claves para avanzar en la representación de la mujer en puestos de responsabilidad en la empresa</li> </ul>	Silvia Lázaro, Directora de Igualdad, <b>FERROVIAL</b> M <sup>ra</sup> Carmen Moneva, Responsable procesos de desarrollo, <b>INDRA</b> Cristina Mendia, Responsable de Igualdad, <b>MUTUALIA</b>
10:45	Sesión de preguntas a las exposiciones de las empresas y contribuciones de los asistentes en relación con los temas anteriores	Moderadora: Tanya Suárez, <b>Asistencia técnica de la Red DIE</b>
11:30	Cierre y café	Mercedes de la Serna, <b>Subdirectora General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva</b> Antonio López, <b>Subdirector General Adjunto</b>