

Diciembre '16

La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad



Boletín Igualdad Empresa

XL



INTRODUCCIÓN

LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COTIZADAS
INICIATIVAS DEL IMIO DESTINADAS A INCREMENTAR LA PRESENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE ALTA RESPONSABILIDAD

ENTREVISTA A BEGOÑA SUÁREZ, SUBDIRECTORA GENERAL PARA EL EMPREDIMIENTO Y LA PROMOCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES

NUESTRAS NOTICIAS DE DICIEMBRE

El Boletín Igualdad en la Empresa (BIE) tiene como principal objetivo difundir información en el ámbito de la elaboración e implantación de planes y medidas de igualdad en las empresas y otras entidades.

En este sentido, cada edición del BIE se centra en un área temática de interés para la empresa y la sociedad, a fin de contribuir a alcanzar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el ámbito laboral.

En este número se aborda la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas, extraída del Informe Anual de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales, para el ejercicio 2015, así como de algunas iniciativas que el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO) está poniendo en marcha para avanzar hacia una participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de alta responsabilidad.

Este *boletín* se completa con la sección de las noticias recogidas en www.igualdadenaempresa.es durante el mes de diciembre de 2016.

El Servicio de Asesoramiento sigue trabajando para ofrecer apoyo a las empresas que quieran afrontar las diferentes fases de un Plan de igualdad o promover medidas de esta naturaleza.

BIE es una publicación periódica dirigida y coordinada por la Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva del IMIO del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Información y contacto

pdi@msssi.es

www.igualdadenaempresa.es



INTRODUCCIÓN

A pesar de que las mujeres son ya más del 58% de las personas que se licencian en la Universidad, las mujeres acceden en mucha menor proporción que los hombres a los puestos de alta responsabilidad.

Esta realidad corrobora la existencia de barreras que dificultan la promoción profesional de las mujeres; alguna de ellas fácilmente identificables relacionadas con las dificultades de conciliación, la falta de corresponsabilidad en el ámbito doméstico y de los cuidados y otras, menos visibles, relacionadas en ocasiones, con el estilo de liderazgo, la falta de transparencia y la ausencia de referentes en el ámbito de las organizaciones empresariales.

Lo cierto es que las mujeres, por distintos y complejos motivos, no tienen las mismas oportunidades que los hombres para su promoción profesional. A pesar de que las mujeres desde hace más de 30 años constituyen más de la mitad de las personas que se licencian en las universidades^[1], siguen estando subrepresentadas en los puestos de toma de decisiones económicos, en especial, en aquellos de mayor rango. Este panorama vislumbra una importante pérdida de talento que, como ponen de manifiesto múltiples estudios internacionales llevados a cabo recientemente, debidamente aprovechado, supondría un importante beneficio tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto.

En efecto, mucho se ha escrito, acerca de la importancia y los efectos económicos positivos que sobre el ámbito económico y empresarial tiene la presencia de mujeres en todos los niveles de responsabilidad. Así, una participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de alta responsabilidad en las empresas es imprescindible para aumentar el talento en los equipos directivos. Esta incorporación puede mejorar la identidad e imagen corporativa, las relaciones con todos los grupos con algún interés en la empresa (clientela, agentes proveedores, accionistas), la responsabilidad social corporativa, la motivación de la plantilla y la satisfacción de la clientela, así como incrementar las complementariedades del

[1] Fuente: Avance de la *Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2014-2015*. MECD.

equipo y el aprendizaje mutuo mejorando los procesos de tomas de decisiones, etc. Todo ello sin olvidar el impacto positivo que sobre los resultados empresariales se asocian al denominado liderazgo femenino y a la diversidad de género.

Aunque se ha evolucionado mucho en los últimos años, lo cierto es que la participación equilibrada de mujeres y hombres en la vida económica y en la toma de decisiones avanza con mucha lentitud. Y ello a pesar de las múltiples iniciativas políticas puestas en marcha tanto desde instancias europeas como desde España.

Conviene, por tanto, analizar en qué posición se encuentran las mujeres españolas respecto a su participación en los consejos de administración de las empresas y poner de relieve las actuaciones que, desde el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a través del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades se están llevando a cabo para avanzar hacia una participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de alta responsabilidad.

LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COTIZADAS

Elaborado a partir del *Informe Anual de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales, para el ejercicio 2015*

La Ley de Sociedades de Capital (en adelante, LSC) establece que las sociedades cotizadas deben hacer público, con carácter anual, un Informe de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGC) y difundirlo como hecho relevante. El IAGC tiene que facilitar información completa y razonada sobre las prácticas de gobierno corporativo de los emisores de valores cotizados, para que las y los inversores y quienes tengan interés en la información puedan formarse una opinión fundada. La Ley del Mercado de Valores (en adelante, LMV) extiende esta obligación a otras entidades emisoras de valores cotizados.

La LSC establece el deber de difundir información sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones y asigna a la CNMV la responsabilidad de realizar el seguimiento de las reglas de gobierno corporativo.

El pasado 23 de septiembre de 2016, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) publicó el informe anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2015. En este informe se publican datos sobre las diferentes prácticas de gobierno corporativo, así como el grado de seguimiento de las recomendaciones incluidas en el Código de Buen Gobierno.

El Principio 10 del Código de Buen Gobierno establece que *“El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición”*.

El Código de Buen Gobierno resalta la importancia de la diversidad en la composición del consejo de administración, cuestión que de hecho ha dado lugar a la introducción de una norma programática en la legislación mercantil. En este marco normativo, se recomienda que las sociedades expliciten su compromiso con una composición diversa del consejo de administración desde la fase inicial de selección de posibles candidaturas. Además, dada la insuficiente presencia de mujeres en los consejos de administración, se recomienda que se incluyan objetivos concretos que la favorezcan.

El Código de Buen Gobierno establece la recomendación 14, siguiente:

Recomendación 14

Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:

- a) Sea concreta y verificable.
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

El grado de seguimiento de esta recomendación es del 52,6%, veintinueve puntos porcentuales menos que la media del Código de Buen Gobierno.

Las sociedades que no siguen esta recomendación explican que no han aprobado una política de selección de consejeros ni consejeras, pero el consejo de administración y la comisión de nombramientos tienen en cuenta estos principios, en el momento de cubrir vacantes o de proponer el nombramiento o reelección de vocalías del órgano de administración.

Uno de los objetivos prioritarios del marco regulatorio del gobierno corporativo es mejorar la presencia de mujeres en los consejos de administración. En 2015, tal y como refleja el siguiente gráfico, se observa una sensible mejora.

1. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas

Porcentaje de mujeres en consejos de administración de las sociedades cotizadas

	2012	2013	2014	2015
IBEX35	13,5	15,6	16,7	19,6
Más de 500 Millones (1)	9,6	8,5	11,6	12,9
Menos de 500 Millones (2)	8,7	10,8	11,8	13,8
Total sociedades cotizadas	10,4	12	13,5	15,6

(1) No IBEX 35 y capitalización mayor de 500 millones de euros

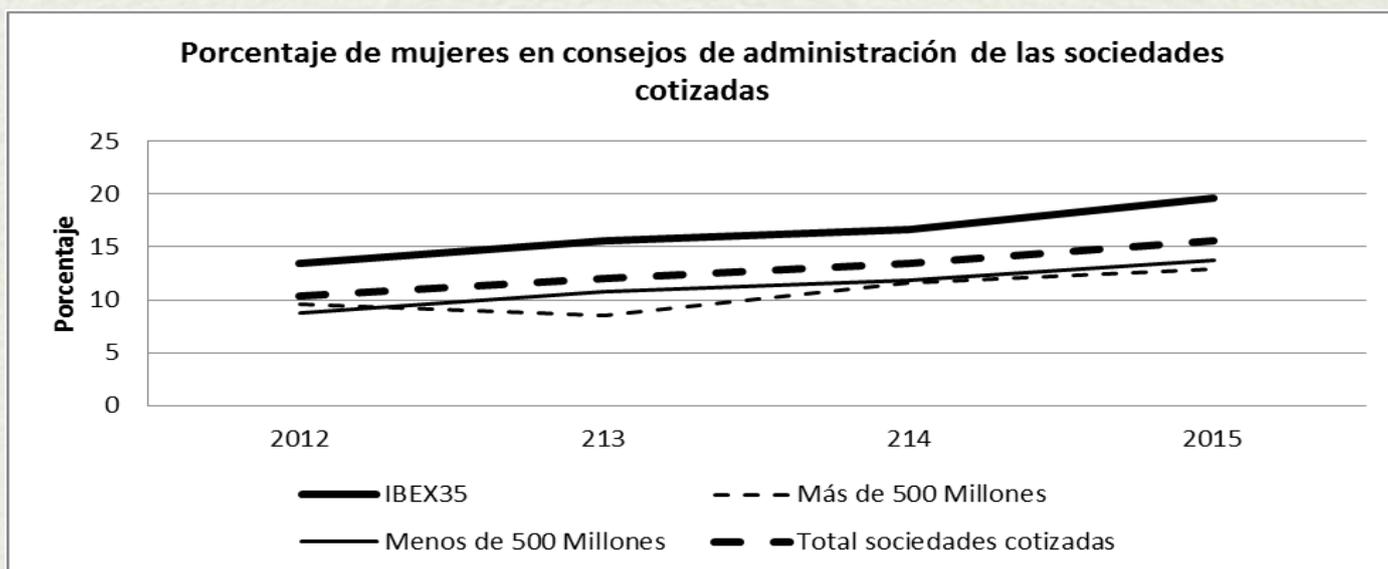
(2) No IBEX 35 y capitalización menor de 500 millones de euros

Hay que destacar el incremento en el año 2015 de 2,9 puntos en el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, que se elevó a 19,6%, frente al 16,7% de 2014. Con respecto a 2013 el aumento fue de 4,0 puntos porcentuales y con respecto a 2012, de 6,1 puntos.

Para el **total de las empresas cotizadas, el incremento en el último año de este porcentaje fue de 2,1 puntos porcentuales, pasando de un 13,5% en 2014 a un 15,6% en 2015.** En los últimos dos años el crecimiento fue de 3,6 puntos y en los últimos 3 años, de 5,2 puntos.

En el grupo de **sociedades cotizadas distintas del IBEX y con menos de 500 millones de capitalización**, el incremento en el último año fue de **2 puntos porcentuales**. Creció menos este porcentaje (**1,3 puntos**) en el grupo de **sociedades cotizadas distintas del IBEX y con más de 500 millones de capitalización**.

La tendencia positiva del porcentaje de mujeres en los consejos de administración, tanto para el conjunto de sociedades cotizadas como para los diferentes grupos, se puede observar en el siguiente gráfico:

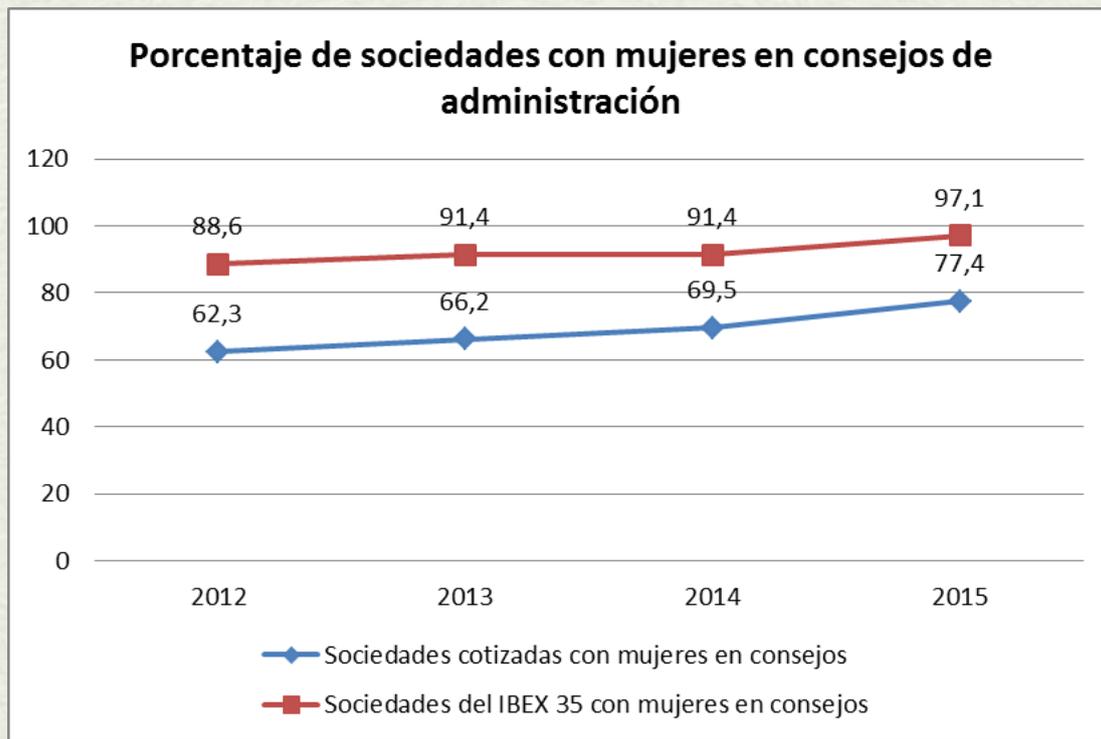


Es importante destacar que esta evolución se ha dado en un contexto de reducción del tamaño de los consejos. Entre 2014 y 2015 la reducción fue de 1,4%, ya que los órganos de administración de las sociedades cotizadas estaban formados, al cierre del ejercicio 2015, por un total de 1.325 consejeros y consejeras, mientras que en 2014 eran 1.344. Entre 2012 y 2015 la reducción fue de un 11% aproximadamente.

Por el contrario, **el número total consejeras en las sociedades cotizadas ha crecido cada año: 155 en el año 2012; 169 en el 2013; 181 en el 2014 y 207 en el 2015.**

2. Porcentaje de sociedades cotizadas con mujeres en los consejos

En el último año, el porcentaje de sociedades cotizadas con presencia de mujeres en los consejos ha aumentado en 7,9 puntos, pasando a representar en 2015 un 77,4% (69,5% en 2014). Con respecto a 2012 se ha incrementado en 15,1 puntos. No obstante, todavía en el año 2015 un 22,8% de las sociedades cotizadas no cuentan con ninguna mujer en sus consejos de administración.

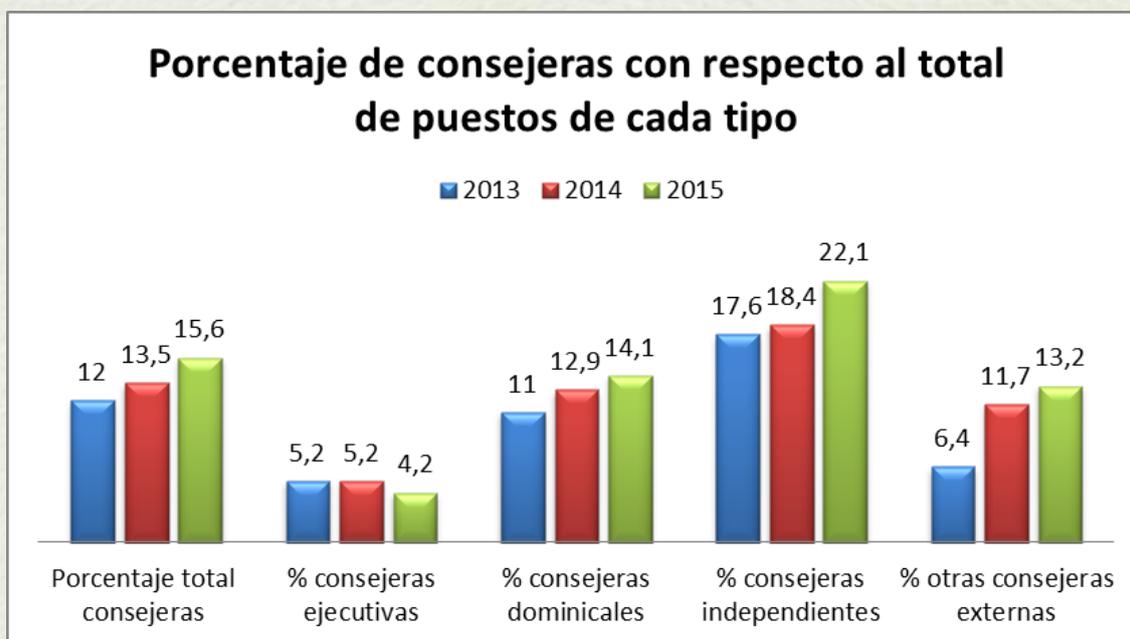


En el IBEX 35 este porcentaje también se incrementó, alcanzando un 97,1%, solo hay una compañía del IBEX 35 que no tiene ninguna mujer en su consejo. En los últimos tres años este porcentaje aumentó 8,5 puntos.

3. Porcentaje de consejeras en las sociedades cotizadas según tipo de puesto

Como se ha dicho, el Código de Buen Gobierno recomienda que, dada la insuficiente presencia de mujeres en los consejos de administración, se incluyan objetivos concretos que la favorezcan. En concreto, recomienda que el consejo apruebe una política de selección que, entre otros, favorezca en su composición la

diversidad de conocimientos, experiencias y género, y promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de personas que integran el consejo de administración.



Se muestra a continuación la evolución de la presencia de mujeres en los consejos, según el tipo de puesto que ocupa (ejecutivo, dominical, independiente o de otro tipo externo), con respecto al total de consejeros y consejeras de ese tipo.

Se observa que **el aumento de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas se concentra en los cargos sin funciones ejecutivas**. Así, destaca el incremento de 3,7 puntos porcentuales de las consejeras independientes que han pasado a representar en 2015 un 22,1% del total de puestos de este tipo, mientras que el número de consejeras ejecutivas han disminuido 1 punto, pasando a representar tan solo un 4,2% del total de puestos ejecutivos; es decir, un 95,8% de los ejecutivos son hombres.

En 2015 un total de 41 entidades han nombrado consejeras con las siguientes categorías: 76,1% son independientes, 19,5% son dominicales, 2,2% otras externas, y 2,2% ejecutivas.

4. Distribución de consejeras según el tipo de puesto que desempeñan

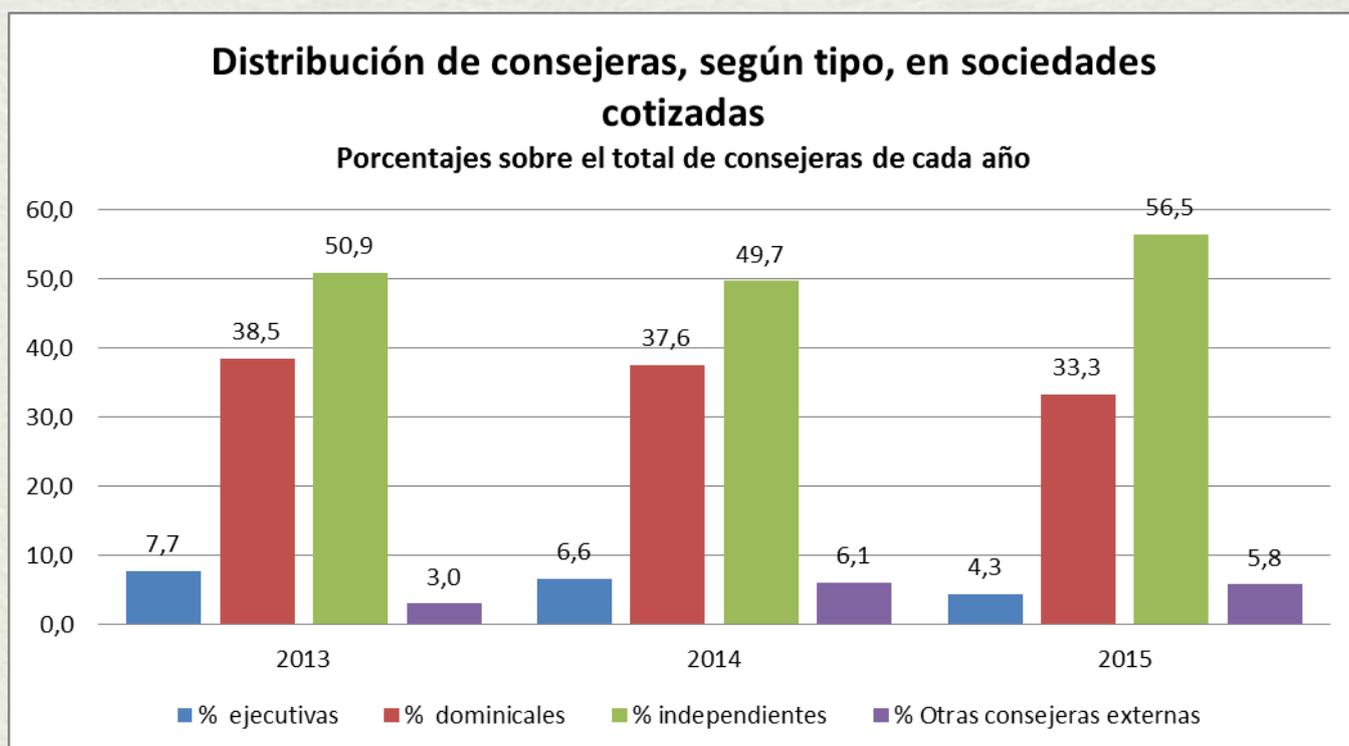
Otra forma de analizar los datos es observar la distribución del total de mujeres consejeras, según el tipo de puesto: ejecutivas, dominicales, independientes o de otro tipo externo.

A. Total de sociedades cotizadas

En el año 2013, solo el 7,7% de las consejeras de las sociedades cotizadas eran ejecutivas. Este porcentaje disminuye en 2014 (6,6%) y aún más en el año 2015 (4,2%).

El tipo más frecuente es el de las consejeras independientes, que en el año 2013 representan un 50,9% del total de consejeras; este porcentaje desciende ligeramente en 2014 (49,7%) pero vuelve a subir en 2015 (56,5%).

Por otro lado, el número de consejeras dominicales lejos de mejorar disminuye, de forma que éstas pasan de representar un 38,5% del total en 2013; un 37,6% en 2014 y un 33,3% en 2015.

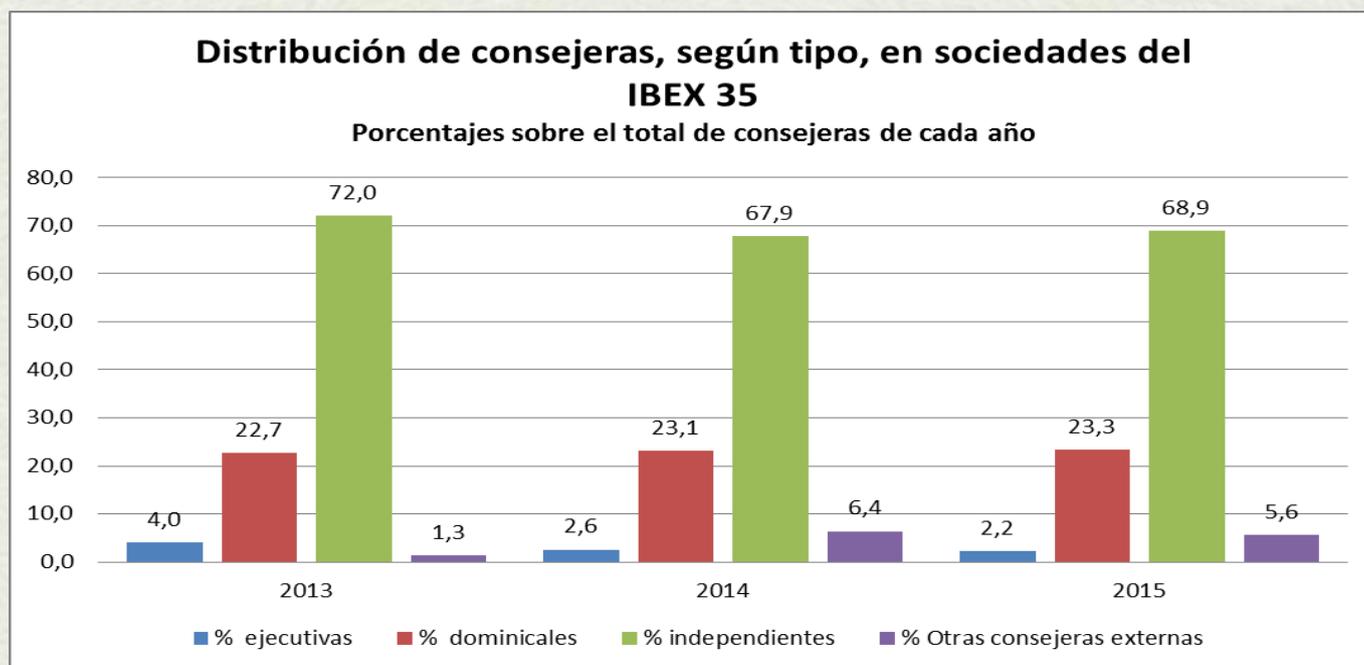


B. Sociedades del IBEX 35

En las sociedades del IBEX 35, el porcentaje de mujeres ejecutivas es aún menor. En el año 2013, solo el 4,0% de las consejeras es de tipo ejecutivo. Este porcentaje disminuye en 2014 (2,6%) y aún más en el año 2015 (2,2%).

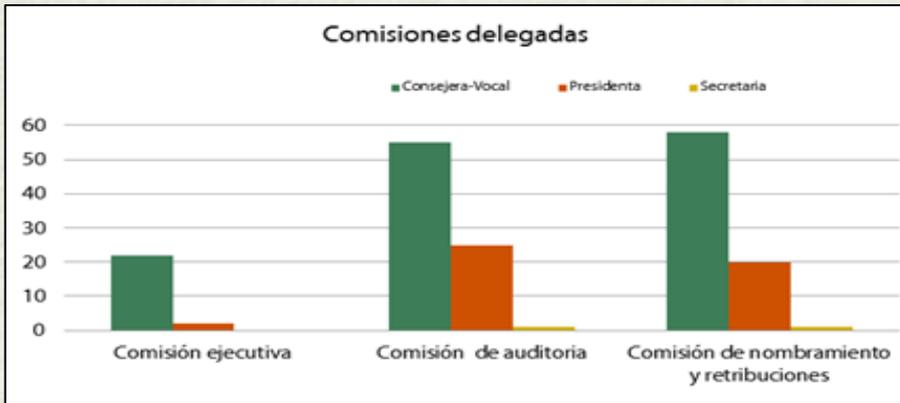
Algo más numeroso es el de las dominicales, que representan un 22,7% en el año 2013; un 23,1% en 2014 y un 23,3% en 2016.

Al igual que en el total de sociedades cotizadas, el tipo más frecuente es el de las consejeras independientes, que representan un 72,0% en el año 2013; un 67,9% en el año 2014 y un 68,9% en el 2015.



5. Distribución de las consejeras según los cargos que desempeñan en los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas:

El porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de presidenta del consejo se situó en 5,9% (5,8% en 2014).

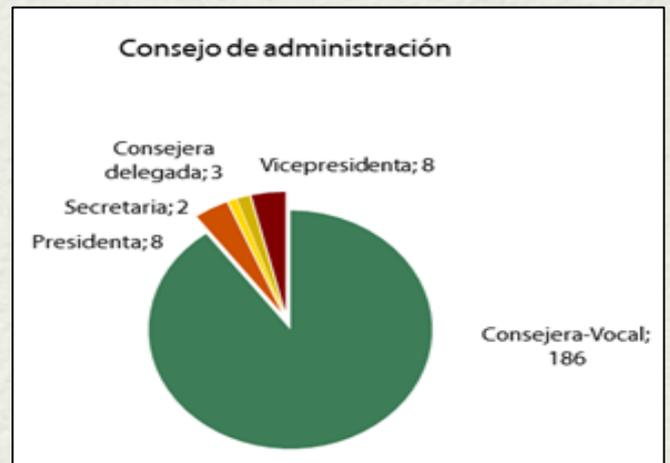


De las 207 consejeras del año 2015: un 11,6% pertenecían a la comisión ejecutiva (14,9% en 2014); un 39,1% a la comisión de auditoría (37% en 2014); y un 38,2% a la comisión de nombramientos y

retribuciones (37% en 2014).

La representación de mujeres en la comisión ejecutiva (8,2%) era inferior a la que tienen en el consejo (15,6%). En la comisión de nombramientos y en la de auditoría fue ligeramente superior (15,8% y 16,1%, respectivamente).

Por último, señalar que ha disminuido el porcentaje de consejeras (32,9% del total) que no pertenecen a ninguna comisión del consejo. En 2014, este porcentaje se situaba en el 36,5% del total.



INICIATIVAS DEL INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DESTINADAS A INCREMENTAR LA PRESENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE ALTA RESPONSABILIDAD

El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a través del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO) está llevando a cabo, en colaboración directa con las empresas, el desarrollo de medidas de igualdad que fomenten el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones (puestos predirectivos, directivos, comités de dirección y consejos de administración), como *“Más mujeres, mejores empresas”*, *“Promociona”* o el *“Programa de dirección de empresas para mujeres predirectivas”*

Estos Proyectos tienen como objetivo **avanzar hacia una participación más equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de toma de decisión de las empresas. POR QUÉ APOSTAR POR UN EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LA ALTA DIRECCIÓN**

La igualdad de oportunidades y de trato y el necesario equilibrio de género, no es solo una cuestión de derechos fundamentales y justicia social (porque las mujeres representan más de la mitad de la población; el número de mujeres con licenciaturas y postgrados supera en número a los hombres, y son las responsables del 85% de las decisiones de consumo), sino que es también la forma de ser más eficientes como empresas y como sociedad, al aprovechar todo el potencial del talento femenino.

Esto está siendo evidenciado por numerosos estudios elaborados en el ámbito de la OCDE, de la Unión Europea, del Fondo Monetario Internacional, y de prestigiosas consultoras internacionales, que ponen de relieve beneficios notorios de dicha participación equilibrada, tales como: **aumento de la productividad, mejora de la gobernanza y resultados, de la imagen corporativa, mayor retorno de beneficios, mayores habilidades para atraer y retener mejor talento, aumento de la innovación, mejora del clima laboral, etc.**

MÁS MUJERES, MEJORES EMPRESAS

La iniciativa se articula mediante la firma de Convenios de Colaboración entre las empresas interesadas y el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y se gestiona a través del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. En estos Convenios tanto las compañías firmantes, como la Administración, adquieren unos compromisos a partir de la situación de partida en el momento de la firma, y se dan un plazo de cuatro años para poder desarrollarlos.



Más mujeres, mejores empresas se inició en el año 2014, y en la actualidad cuenta con 86 empresas adheridas mediante la firma de 98 convenios. Las empresas que se han sumado a la iniciativa son de sectores muy diversos y de tamaño también muy diferente.



Representantes de las empresas adheridas a la iniciativa en noviembre de 2015

Los compromisos asumidos están encaminados a la adopción de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y comités de dirección y para fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de Administración.

Más mujeres, mejores empresas es el reflejo del interés que tienen muchas empresas españolas por conseguir un entorno de trabajo basado en la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, así como en la visibilización y valoración del talento femenino y del compromiso de la Administración por impulsar iniciativas para alcanzar la igualdad de género en todos los ámbitos, y en este caso, más concretamente, en el mundo empresarial.

Parte esencial del Proyecto es la voluntariedad de las empresas para comprometerse a alcanzar unos objetivos cuantitativos que impulsen una mayor participación de mujeres en puestos de toma de decisión.

Algunos compromisos, recogidos en los Convenios, para combatir las barreras que aún existen para que las mujeres accedan a esos puestos de toma de decisión son:

- Promover activamente que la igualdad, el mérito y la capacidad de las mujeres sean valorados adecuadamente en los procesos de selección, formación interna y promoción de personal. Prestando especial atención para que, en todos estos procesos, exista una presencia más equilibrada de mujeres y hombres, ello sin menoscabo de los principios de mérito y capacidad.
- Establecer medidas de organización y flexibilización del tiempo de trabajo que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal y promuevan su utilización tanto por hombres como por mujeres.
- Avanzar hacia una participación más equilibrada cuando se produzca una vacante en un puesto pre-directivo, directivo, o en la renovación de una plaza en el comité de dirección o del consejo de administración.

Para ello, son piezas fundamentales la sensibilización y formación adecuada sin sesgos de género, la descripción objetiva de puestos de trabajo y de los perfiles a cubrir, unido a una mayor transparencia en los procesos citados.

Durante el año 2016, se está llevando a cabo el seguimiento de los Convenios que se firmaron en el año 2014. A pesar de que su duración es de cuatro años, se recoge la realización de un seguimiento y revisión de objetivos y medidas más pormenorizado por parte de la empresa y la Administración a los dos años de su

firma. Las Comisiones de Seguimiento llevadas a cabo hasta la fecha, ponen de manifiesto el esfuerzo que han hecho las empresas para alcanzar los objetivos a los que se han comprometido y la implementación de medidas, algunas de ellas innovadoras, para mantener y poner en valor el talento de las mujeres. Todo ello, a pesar de haber pasado algunas de ellas por momentos complicados debido a fusiones o Expedientes de Regulación de Empleo.

El Proyecto ha despertado el interés de nuevas empresas, que ya han mostrado su intención de firmar nuevos convenios en el año 2017.



Acto de firma convenios con cooperativas y federaciones del sector agroalimentario 2016

Paralelamente, dado el papel fundamental que desempeñan las mujeres en la actividad económica del mundo rural, principalmente desde las cooperativas, su escasa participación y representación en los órganos de toma de decisiones y Consejos Rectores, así como para dar respuesta y cumplir lo dispuesto en el Plan Estatal de Igualdad de Oportunidades 2014-2016 y en el Plan para la Promoción de las Mujeres del Medio Rural 2015-2018, se ha desarrollado en los últimos años un trabajo de formación y sensibilización en las cooperativas del sector agroalimentario de gran parte del territorio nacional. Este proceso ha culminado con la firma, en octubre 2016, de 22 convenios de colaboración entre el Instituto

de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades con organizaciones del sector agroalimentario comprometidas a realizar una serie de actuaciones tendentes a promover una participación equilibrada de mujeres y hombres en puestos directivos y en sus Consejos Rectores.

PROYECTO PROMOCIONA

Al igual que en la iniciativa anterior, en el Proyecto *Promociona* la colaboración activa de las empresas es fundamental, su implicación fomenta la sensibilización sobre el necesario equilibrio de género en la alta dirección y ayuda a las compañías en la identificación y retención de su talento femenino, a través de un programa completo de desarrollo profesional y formación de alto nivel. Además de esa visibilización del talento femenino, se busca el compromiso para facilitar la promoción de mujeres directivas altamente cualificadas y su acceso a puestos de toma de decisión, incluidos comités de dirección y Consejos de Administración, de las empresas que operan en España.

Promociona es un proyecto promovido por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y la *Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)*. Se inició en el año 2013, y actualmente se está desarrollando la cuarta edición que cuenta con la cofinanciación del Fondo Social Europeo. Este proyecto contribuye a la consecución de los objetivos del *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016*.

Promociona busca identificar y visibilizar el talento femenino, promoviendo su desarrollo profesional y habilidades de liderazgo, facilitando a mujeres directivas altamente cualificadas su acceso a puestos de toma de decisión en las empresas. Además, el Proyecto consigue dotar a estas directivas de herramientas de empoderamiento para liderar cambios culturales en sus entornos laborales y sociales, así como sensibilizar a las empresas participantes sobre el necesario reparto equilibrado de mujeres y hombres en la toma de decisiones.

Partes esenciales del mismo son:

- La identificación de un conjunto de empresas que operan en España en diversos sectores y de diferentes tamaños, que se comprometan a promover a mujeres cualificadas a puestos de responsabilidad de la compañía.
- La selección de candidatas, priorizando a aquellas de empresas que se hayan adherido a la iniciativa *Más Mujeres, Mejores Empresas* firmando convenios de colaboración con el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad para avanzar hacia una participación equilibrada en los puestos de alta responsabilidad.
- Es requisito imprescindible para participar que las empresas se impliquen en el proyecto, participen en las actividades de sensibilización, aporten mentoras o mentores y se comprometan, por escrito, a desarrollar planes de desarrollo y promoción para su participante.
- *Promociona* incluye, no solo una formación presencial en una escuela de negocios sobre liderazgo, negociación, competitividad, estrategia, etc., integrando la perspectiva de género de forma transversal, sino la elaboración de un programa de desarrollo individual personalizado, un programa de coaching ejecutivo, que comienza tras una evaluación 360 grados, y que se desarrolla a lo largo del curso. Todo ello se complementa con una mentorización cruzada, que se desarrolla en la fase de post curso, y que está excelentemente valorada por las participantes y las propias mentoras y mentores, entre otras razones por la amplitud de visión estratégica y crecimiento que aporta la relación con otras empresas de muy diversos sectores, algunas de ellas con presencia en mercados internacionales.
- Además, el Proyecto conecta a las y los participantes a través de una plataforma on-line cuyo objetivo es hacer crecer una comunidad de aprendizaje, fomentando un entorno de “Networking” entre mujeres, mentoras y mentores, y empresas involucradas en el proyecto.

Hasta la fecha, han participado un total de 298 directivas con número similar de mentoras y mentores, pertenecientes a 189 empresas.

Tras la realización de tres ediciones completas y una cuarta en desarrollo, se puede afirmar que el Proyecto *Promociona*, es una valiosa herramienta de sensibilización y promoción profesional de las mujeres a los puestos de más alta responsabilidad de las empresas, esto queda constatado por la efectiva promoción de muchas de las participantes (30% de las mujeres participantes en las dos primeras ediciones. La tercera edición acaba de cerrarse, por lo que los datos se harán públicos próximamente).

El Proyecto ha tenido una excelente valoración por parte de las participantes, de sus empresas, y de las entidades promotoras: el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y la CEOE. Su impacto ha levantado un gran interés a nivel internacional y europeo, habiendo sido **mencionado como buena práctica** para combatir la segregación ocupacional en documentos europeos, como por ejemplo, en la *Opinión del Comité Consultivo de la Unión Europea sobre Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres* aprobada a finales del 2015. Algunos países, como Chile o Marruecos están mostrando un interés activo por replicar el proyecto.

Asimismo, *Promociona* ha dado lugar a la constitución de una asociación de mujeres directivas denominada *Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras (EJE&CON)* que además de mantener la red creada con el proyecto pretenden ser mentoras y plataforma para otras mujeres profesionales que quieran progresar y llegar a los puestos de Alta Dirección.



Su Majestad la Reina, la Ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y otras autoridades con las participantes en la tercera edición de *Promociona* © Casa de S.M. el Rey

PROGRAMA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PARA MUJERES PREDIRECTIVAS

Uno de los problemas fundamentales para alcanzar una participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de mayor responsabilidad de las empresas, es la progresiva disminución de la presencia de mujeres a medida que se asciende desde los puestos predirectivos hacia los puestos directivos, comités de dirección y consejos de administración, con la consiguiente pérdida de talento que supone esta circunstancia.

Para evitar esta pérdida de talento en el ascenso hacia los puestos directivos, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades en colaboración con la Escuela de Organización Industrial (EOI) lleva a cabo, desde el año 2010, el *Programa de Desarrollo para Predirectivas*. Desde entonces se han realizado 6 ediciones que han superado satisfactoriamente 185 mujeres de perfil predirectivo o directivo.



El Programa consiste en una formación estructurada e integral desde una perspectiva de género y multidisciplinar para potenciar las capacidades directivas de las participantes como factor decisivo para su proyección profesional. Todo ello con la expectativa de conseguir que las participantes den un salto cualitativo en su carrera profesional, alcancen posiciones de mayor responsabilidad y sirvan de motor de cambio en sus compañías.

Las candidatas, al igual que en Promociona, tienen que superar un proceso de selección previo que garantiza grupos homogéneos en cuanto a la formación, experiencia y alto potencial de las participantes, y cuentan el apoyo de su empresa que se comprometen a la promoción de las participantes a corto o medio plazo.

El programa incluye diversos módulos donde se tratan habilidades directivas: liderazgo, gestión del tiempo, negociación, gestión de las emociones y claves del empoderamiento femenino, etc. El módulo de gestión operativa trata temas de marketing estratégico, comunicación, publicidad, gestión de recursos humanos con especial atención a la gestión de la diversidad y a la gestión integral de las

personas como principal activo de la compañía, y su alineación con la estrategia de la empresa; perspectiva de género en las técnicas de reclutamiento, selección, formación, motivación, comunicación interna y carreras profesionales de cada persona, etc. De igual relevancia es la formación jurídica, mercantil, fiscal, financiera, societaria y económica, así como la excelencia operativa, entre otras.



Las participantes en la sexta edición del “Programa en dirección de empresas para predirectivas” con la Directora del IMIO el día de la clausura del Programa

El curso se completa con sesiones de desarrollo personal en grupos reducidos, conferencias y encuentros con mujeres de reconocida capacidad de liderazgo y gestión, directivas, miembros del comité de dirección o consejo de administración con las que compartir experiencias, logros y dificultades. El Programa incluye también un seguimiento posterior de la trayectoria profesional de las participantes así como la creación de una red de “networking”.



ENTREVISTA A BEGOÑA SUÁREZ SUÁREZ

Subdirectora General para el Emprendimiento y la Promoción Profesional de las Mujeres del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

Es licenciada en Químicas por la Universidad de Oviedo, máster en prevención de riesgos laborales y en alta dirección.

Ha sido docente de enseñanza secundaria, especialista en igualdad de oportunidades y resolución de conflictos y en estos ámbitos ha sido representante del profesorado en diversos órganos colegiados de la Administración General del Estado.

Desde el año 2009, hasta su nombramiento como Subdirectora General para el Emprendimiento y la Promoción Profesional de las Mujeres en el año 2012, ha desempeñado diversos puestos como Consejera Técnica, Jefa de Área y Subdirectora Adjunta vinculados siempre a la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, fundamentalmente en el ámbito del emprendimiento y en la gestión y seguimiento de proyectos europeos relacionados con la igualdad y el empleo.

1.- El MSSSI, a través del IMIO, está desarrollando iniciativas como *Más Mujeres, Mejores Empresas*, el *Programa en dirección de empresas para predirectivas* y el *Proyecto Promociona* ¿cuál o cuáles son las razones para plantearse desde la Administración acciones de este tipo?

Estas iniciativas son necesarias por razones de justicia social y de derechos fundamentales; las mujeres, que somos algo más del 50% de la población, tenemos que estar presentes en la toma de decisiones en todos los ámbitos: político, social, cultural y, por supuesto, económico. Pero además, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres es un elemento imprescindible de desarrollo económico y cohesión social. Una sociedad que quiera ser social y económicamente sostenible no puede prescindir de la mitad de su capital humano y del talento y la capacidad que representan las mujeres. Organizaciones internacionales como Naciones Unidas, el Banco Mundial o la OCDE, lo ponen de manifiesto, e insisten, en sus últimos informes en que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres tiene un impacto muy significativo en el crecimiento económico y el desarrollo innovador de los estados. Está igualmente

constatado el papel esencial que juegan las mujeres en la innovación, en la incorporación a los mercados de nuevos productos y servicios y en mejorar la calidad de la gestión empresarial.

Pero a pesar de todos estos aspectos que ponen de manifiesto la indiscutible relación que existe entre igualdad, crecimiento económico e innovación, y de que en la actualidad el 33,8% de las mujeres entre 24 y 64 años tienen título universitario frente al 30,9 % de los hombres, y de que el 58% de las licenciaturas son de mujeres, solo el 20 % de las personas que forman los consejos de administración del IBEX 35, por poner un ejemplo, son mujeres. Esto evidencia que siguen persistiendo barreras que todavía hoy dificultan significativamente el acceso de las mismas a los puestos de toma de decisiones en las empresas.

Proyectos como *Más Mujeres*, *Mejores Empresas*, *Promociona* y el *Programa de Desarrollo para Predirectivas* tratan de eliminar las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad. Algunas de estas barreras son de sobra conocidas, y están vinculadas al desigual reparto de las responsabilidades familiares y de cuidado, así como a las dificultades de conciliación de la vida profesional y personal; pero también existen obstáculos estructurales, en ocasiones más difíciles de identificar, como son la escasa presencia de mujeres en las redes profesionales y espacios informales; políticas de promoción poco objetivas y/o transparentes dentro de las empresas; escasa visibilidad de las mujeres; entornos laborales poco amigables, persistencia de estereotipos de género y condicionantes históricos y culturales, entre otros.

2.- ¿Se puede hablar de un estilo de liderazgo de las mujeres diferente en algún aspecto al ejercido por los hombres?

Cada vez son más las personas expertas que subrayan la importancia de impulsar nuevos estilos de liderazgo dentro de las empresas, liderazgos vinculados a cualidades como la capacidad organizativa, la empatía, el optimismo, la cooperación, la capacidad de escucha o la flexibilidad; muchas de ellas caracterizan el estilo de liderazgo que, según muestran los estudios, mayoritariamente ejercemos las mujeres.

3.- Dentro de la iniciativa *Más mujeres, mejores empresas*, son ya 86 empresas las que se han comprometido a fomentar una participación más equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de toma de decisión, ¿de qué tipo de empresas hablamos, qué sector o sectores son los predominantes?

Las empresas que se han adherido a esta iniciativa son de todo tipo, algunas de ellas son grandes empresas que forman parte del IBEX 35, y otras son empresas medianas que están creciendo poco a poco, a pesar de la crisis económica que han atravesado.

Somos conscientes de que a las grandes empresas, en general, tienen más medios, más estructura y les resulta más sencillo diseñar y poner en marcha iniciativas para identificar e impulsar el talento de las mujeres, implantar medidas de conciliación y promover la corresponsabilidad, etc. Sin embargo también existen muchas PYMES comprometidas con la igualdad efectiva de mujeres y hombres y con gran esfuerzo están comprometiéndose y poniendo en marcha medidas para lograrlo.

Los sectores son también de lo más diverso, pues hay empresas de construcción, de nuevas tecnologías, entidades bancarias, de productos alimenticios, etc. Quiero destacar también la adhesión a esta iniciativa, en octubre de 2016, de 22 cooperativas agroalimentarias y sus asociaciones.

4.- Del seguimiento llevado a cabo con las primeras empresas que se adhirieron a la iniciativa ¿se puede deducir que el compromiso adquirido es una herramienta útil para visibilizar el talento de las mujeres y que éstas puedan acceder a puestos de toma de decisiones que tradicionalmente desempeñaban los hombres? Esta colaboración entre empresas y Administración ¿qué aporta a cada una de las partes?

El seguimiento que se ha realizado con las primeras empresas que firmaron los convenios de colaboración en enero de 2014, pone de manifiesto que dicha firma si es un instrumento útil para avanzar en la visibilidad del talento femenino y sensibilización de las empresas para que las mujeres puedan alcanzar los puestos de toma de decisiones.

Las empresas destacan la utilidad que tiene el compromiso de cara a poder plantear iniciativas y medidas ante el consejo de administración o las juntas de accionistas, pues se trata de un compromiso ante terceros, que implica en ocasiones cambios en la cultura empresarial de muchas compañías. No podemos olvidar, que empresas más recientes nacen ya con culturas más abiertas y flexibles en las que la incorporación de las mujeres a cualquier nivel no suele plantear dificultades, pero hay otras más tradicionales con políticas de retención y promoción más estables en las que resulta más difícil la incorporación de las mujeres a los puestos directivos, porque los mandos intermedios de los que se nutren posteriormente los puestos de alta responsabilidad son hombres mayoritariamente.

Para la Administración es importante el compromiso porque gracias a ello tenemos la oportunidad conocer directamente cuáles son las iniciativas que se están desarrollando por parte de las empresas (medidas de conciliación, procesos de selección, promoción interna y formación, etc.) sus logros y los obstáculos que deben superar. Por ejemplo, un aspecto a destacar, por su incidencia en muchas compañías, es la dificultad para incorporar mujeres a sus plantillas, no porque los procesos de selección no cuenten con todas las garantías para asegurar los principios de mérito y capacidad en un contexto de igualdad, sino por la falta de tituladas en algunas carreras o ciclos de formación profesional, como las relacionadas con las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas.

5.- ¿Qué valoración se hace desde la Administración de las diferentes ediciones del Proyecto PROMOCIONA y del Programa de Desarrollo para Predirectivas? ¿Qué valoración han trasladado las empresas participantes? ¿Y las directivas que han participado?

La valoración es muy positiva, pues el proyecto después de cuatro ediciones ya tiene entidad propia y está plenamente consolidado, hasta el punto de que todas las empresas participantes han aportado una persona directiva de alto nivel para actuar como mentora en el proyecto, con la implicación y compromiso que esto supone. El mentoring cruzado es la forma de poner en relación a las compañías participantes, y es un esfuerzo a reconocer, pues implica compartir el talento, con

el riesgo que esto puede suponer. Tanto las personas que han participado como mentoras, como las participantes destacan cómo uno de los pilares del proyecto ese seguimiento por parte de una directiva o directivo de otra empresa.

Además, es importante destacar que un número significativo de empresas han participado tanto en el *proyecto Promociona* como en el *Programa de Desarrollo para Predirectivas* asumiendo una parte del coste de los mismos y algunas de ellas han participado en más de una edición.

En cuanto a las 298 directivas que han participado en *Promociona*, todas nos han trasladado la gran incidencia que ha tenido para ellas participar en el mismo. Profesionalmente, tras pasar por el proyecto afrontan sus responsabilidades con un nuevo enfoque, con mayor motivación, ambición y confianza, con estilo propio de liderazgo y con una importante red de contactos y apoyo formada por sus compañeras de programa, mentoras y mentores, además son capaces de aprovechar y aplicar el bagaje y aprendizaje de su experiencia personal a su vida profesional. De hecho, de las directivas participantes en las dos primeras ediciones, el 30% ya han promocionado, y muchas han asumido mayor responsabilidad en los puestos en los que se encuentran.

Es preciso destacar que tras el paso por estos Programas se crean vínculos muy fuertes entre las participantes. De hecho, en mayo de 2015 se fundó la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras, formada por participantes del Proyecto *Promociona*, que está desarrollando una importante actividad apoyando y dando visibilidad a sus socias.

Podemos decir que tanto *Promociona* como el *Programa de Desarrollo para Mujeres Predirectivas* son proyectos consolidados en constante evolución y que *Más mujeres, mejores empresas* es una iniciativa en crecimiento, pues son muchas las empresas que han mostrado en los últimos meses, su intención de sumarse a la misma.

NUESTRAS NOTICIAS DE DICIEMBRE

05/12/2016 – [Memoria del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades 2015](#)

El IMIO, en calidad de organismo responsable de fomentar la igualdad de hombres y mujeres y de prevenir y eliminar toda clase de discriminaciones, acaba de publicar su Memoria anual de actividades. En ella se recogen los resultados de las ayudas y subvenciones otorgadas en 2015, los programas de promoción, apoyo, sensibilización e información relacionados con las mujeres en diferentes ámbitos, fundamentalmente en el empresarial y laboral. Además, se mencionan los servicios, publicaciones y colaboraciones del IMIO con otros organismos, así como la formación y los eventos realizados.

21/12/2016 – [Informe Mundial sobre Salarios 2016/2017: la desigualdad salarial en el lugar de trabajo](#)

La OIT analiza en este informe las principales tendencias de los salarios a nivel global y la necesidad de que se apliquen políticas salariales sostenibles que “aumenten los niveles de remuneración de los trabajadores y trabajadoras pobres del mundo, aseguren una distribución justa, reduzcan las excesivas desigualdades de los salarios y de la renta, y refuercen el consumo como pilar fundamental de una economía sostenible”. En cuanto a la “disparidad de remuneración por razón de género”, el informe señala la enorme variación entre una gama amplia de países: de 0 a casi el 45% de diferencia salarial por hora trabajada. En Europa, esta diferencia media “ronda el 20%”, pero puede superar el 50% entre el personal directivo ejecutivo, quien se encuentra en el 1% mejor remunerado del personal asalariado. En este ámbito, la OIT recomienda a los gobiernos que se garantice el derecho a un mismo salario por un trabajo de igual valor y se adopten medidas para reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres.

22/12/2016 – [La paridad en los cargos de liderazgo aumenta las ganancias de las empresas](#)

El estudio interno “Gender balance case study”, realizado en 2015 entre 50.000 managers de 100 filiales de la multinacional Sodexo (cuya filial española, Sodexo Iberia, S.A. pertenece a la Red DIE), ha demostrado los beneficios económico-financieros y de otros tipos que produce en las empresas el compromiso con la igualdad de género. Los datos indican cómo en las filiales donde existe igualdad de género en los cargos de liderazgo, en términos de presencia equilibrada

(proporción de hombres y mujeres entre el 40-60%), el personal está más comprometido con la empresa, se logra retener a más clientela, aumenta la imagen de la marca y se mejoran las ganancias brutas y operativas en comparación con el resto de filiales donde la presencia entre ambos sexos no está equilibrada.

29/12/2016 – [Informe del CES sobre la participación laboral de las mujeres en España](#)

El Consejo Económico y Social (CES) ha aprobado el informe sobre *La participación laboral de las mujeres en España*, presentado el 21 de diciembre de 2016. En él se identifican las barreras estructurales que impiden una mayor y mejor participación laboral de las mujeres y propone las políticas necesarias para avanzar en esa meta. Superar esta desigualdad es importante no solo por razones de equidad, sino también para contribuir a mantener el crecimiento sostenible y de eficiencia económica. Entre las barreras estructurales el informe cita, entre otras, la segregación educativa de las mujeres, que escogen ramas con menos salidas profesionales, o el cuidado de la familia, del que se ocupan mayoritariamente las mujeres. Las medidas propuestas por el CES para avanzar en la igualdad de oportunidades abarcan el ámbito educativo, cultural, fiscal y laboral, y se sustancian en acciones concretas como el refuerzo de la conciliación de la vida familiar y laboral, el fomento de la corresponsabilidad en las tareas de cuidados, el refuerzo de la orientación y formación profesional con perspectiva de género, el impulso del emprendimiento y del empleo autónomo, la potenciación de la participación de las mujeres en el ámbito científico-técnico, o la lucha contra las diferencias retributivas. Asimismo, se recuerda el papel determinante de la negociación colectiva en materia salarial y de clasificación y promoción profesional.

igualdad en la empresa.es

El Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas responde al compromiso del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, de promover y facilitar la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral mediante la elaboración de planes de igualdad y otras medidas de promoción de la igualdad.

Este servicio se presta a través de la página web www.igualdad en la empresa.es, y tiene por finalidad orientar y asesorar a las empresas y otras organizaciones para la elaboración e implantación de medidas y planes de igualdad.

Y cuenta con:

- Servicio de Asesoramiento y Acompañamiento en la implantación de planes de igualdad: (necesaria inscripción previa).

Correo electrónico: asesoriaie@msssi.es

- Servicio de Consultas: relacionadas con el ámbito laboral y de la empresa.

Correo electrónico: pdi@msssi.es

Teléfono para consultas: 915 246 806



Síguenos en twitter

[@IgualdadEmpresa](https://twitter.com/IgualdadEmpresa)

INSCRÍBASE Y CONSÚLTENOS