

Febrero '15

# Desarrollo de carrera con perspectiva de género en la empresa



## Boletín Igualdad Empresa

# XXII



	<b>Presentación</b>
	<b>Introducción</b>
	<b>Claves del desarrollo de carrera con perspectiva de género</b> <b>El MSSSI impulsa la promoción profesional de mujeres</b>
	<b>Prácticas de Empresas</b>
	<b>Última hora</b>

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 ofrece información sobre pautas que inciden en la carrera con perspectiva de género en la empresa, haciendo hincapié en la importancia de esta estrategia para retener el talento de las personas clave en la organización. Se brindan claves y pautas para que, en el contexto del siglo XXI, la empresa fomente el desarrollo de carrera de las mujeres, recogiendo también específicamente la promoción a los puestos directivos. En este sentido, se da cuenta de las acciones que el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad viene desarrollando, mediante programas, proyectos y acuerdos voluntarios con empresas para fomentar el desarrollo profesional de las mujeres a cargos directivos.

Para ilustrar esta temática, se han seleccionado prácticas ya implementadas por empresas de la Red DIE (con “Distintivo Igualdad en la Empresa”).

Este boletín se completa con la *Última hora*, con información sobre la reciente actualización del Mapa de Servicios por CC.AA. de la web, así como con convocatorias y noticias recogidas en [www.igualdadenaempresa.es](http://www.igualdadenaempresa.es) durante el mes de febrero.

Queremos recordarle que el Servicio de Asesoramiento sigue trabajando para ofrecer apoyo a aquellas empresas y entidades que lo requieran, tanto para afrontar las diferentes fases del plan de igualdad, como para 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 Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

## Información y contacto

[pdi@msssi.es](mailto:pdi@msssi.es)

[www.igualdadenaempresa.es](http://www.igualdadenaempresa.es)



## INTRODUCCIÓN

# La estrategia de desarrollo de talento en la empresa: ¿por qué retener a las personas con talento?

La **economía del conocimiento** sitúa al talento en el centro del proceso productivo. El talento de mujeres y hombres es el factor diferencial entre empresas de un mismo sector. Por este motivo, contar con una **estrategia de desarrollo del talento** incluyente, que brinde igualdad de oportunidades a mujeres y hombres, es fundamental para la empresa del siglo XXI.

Decía el escritor estadounidense Elbert Hubbard que *“existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a quienes lo tienen”*. Si la empresa quiere obtener resultados que estén por encima de su competencia, debe necesariamente tener esa capacidad de atraer, incorporar, motivar, desarrollar y retener a personas con talento en sus equipos de trabajo.

### ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TALENTO



Las personas con talento buscan constantemente desarrollar su potencial y asumir nuevos retos, y si la empresa en la que trabajan no les ofrece esta posibilidad, se van a otras. En un contexto actual, con un mercado laboral estático, la empresa puede pensar que las mujeres y hombres con talento tienen pocas alternativas laborales. Es un error porque *“los empleados con habilidades estratégicas para sus empresas, tienen una gran demanda en el mercado pero no conforman una amplia oferta, incluso en momentos de crisis económica”*<sup>1</sup>. Además, *“es muy necesario centrar también las estrategias de retención en aquellos empleados con un elevado potencial de desarrollo”*<sup>2</sup>. Por tanto, las empresas no deben descuidar sus estrategias de desarrollo y retención del talento.

<sup>1</sup> Deloitte (2012). *Talento 2020: Descubriendo la paradoja del talento desde la perspectiva del empleado*, p. 6. Recuperado de: [http://www.consorci.org/continguts-butlleti-csc/12.11.27/talent-edge\\_septiembre\\_2012.pdf](http://www.consorci.org/continguts-butlleti-csc/12.11.27/talent-edge_septiembre_2012.pdf)

<sup>2</sup> Ibídem, p. 6.

## ¿Cómo retener a las personas clave?

Es importante entender que hacer énfasis en la retención de las personas es ahorrar dinero, ya que el costo económico que le supone a la empresa la pérdida del talento es muy alto, al invertir tiempo y recursos en la selección y la formación de una persona que, con la experiencia ya acumulada (*know how* o saber hacer), abandona su puesto de trabajo, o incluso, permanece en su puesto pero sin dedicar a la empresa su talento y compromiso.

Se puede afirmar que las empresas reconocidas como un lugar donde las personas aspiran a trabajar, logran ya el 50% del objetivo de su estrategia de desarrollo del talento; pero si además consiguen que, una vez incorporadas a la plantilla, las personas quieran desarrollarse y **permanecer** en su empresa, habrán alcanzado el 100% del éxito del reto asumido.

Pero, ¿cómo lograrlo?, ¿cómo retener a las personas clave? La empresa debe tener presente varias cuestiones, tales como:

- **Entorno.** Las personas que integran los equipos humanos deben trabajar en un entorno bien organizado y gestionado, con unas metas y objetivos claros, donde puedan poner en práctica sus capacidades orientadas al logro de resultados.
- **Satisfacción.** La satisfacción de las mujeres y los hombres en el entorno laboral es un factor clave, ya que cuando las personas se sienten valoradas y *“creen que sus empresas utilizan de forma efectiva su talento y habilidades”*<sup>3</sup>, están más comprometidas a permanecer en la organización. Y no sólo eso, sino que además, *“las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos”*<sup>4</sup>.
- **Igualdad de Oportunidades.** Las mujeres deben tener las mismas oportunidades que sus colegas hombres para acceder a puestos de mayor responsabilidad, ya que de lo contrario la empresa estará desperdiciando el 50% del talento humano. *“Están ampliamente demostrados los beneficios que supone para las empresas el aprovechamiento del acervo de competencias que representa la mujer, en particular, el hecho de estar en sintonía con un mercado de consumo orientado cada vez más por las mujeres, sacar provecho de la innovación y la creatividad propios de la diversidad de género, mejorar la gestión empresarial y, por ende, los resultados de las empresas”*<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Deloitte, op.cit, p.4

<sup>4</sup> Barragán, J.; Castillo, J. y Guerra, P. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*, p. 147-148. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf>

<sup>5</sup> OIT (2015). *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando Impulso*, p. 17. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_335674.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_335674.pdf)

## Con perspectiva de género

En cuanto a las acciones a desarrollar para estimular a las mujeres y los hombres a permanecer en la empresa, **el desarrollo de carrera con perspectiva de género** tiene una importancia capital, porque toma en cuenta las ventajas de la **diversidad**, es incluyente y supera obstáculos que limitan la promoción de las mujeres.

El criterio de diversidad entiende que cada persona es única y puede hacer aportes únicos, por sí misma. De esta forma cada persona es valorada por lo que es, en su diferencia, y se tiene la convicción de que su potencial debe ser desarrollado y aprovechado al máximo. Además, la diversidad es un hecho verificable, e inevitable, en la realidad cotidiana; es una tendencia mundial que cada vez está más integrada en los entornos organizacionales empresariales.

*“En comparación con lo que sucedía hace 10 o más años, se observan en la esfera empresarial importantes experiencias y prácticas encaminadas a atraer y conservar a las mujeres de talento y ascenderlas en el escalafón hasta los niveles superiores”, señala un reciente informe la OIT<sup>6</sup>. “Sin embargo, sigue siendo necesaria una acción de promoción para superar el encasillamiento de las mujeres y los hombres en los estrechos papeles tradicionales”, añade el mencionado documento.*



La mujer en la gestión empresarial  
**COBRANDO IMPULSO**  
Versión resumida del Informe Mundial

Organización Internacional del Trabajo

*“Las mujeres representan menos del 5 por ciento de las direcciones ejecutivas de las mayores corporaciones globales. Y cuanto más alta es la escala corporativa y más grande es la organización, menos mujeres hay. El “techo de cristal” sigue intacto. Las mujeres están teniendo éxito como administradoras de alto nivel y como gerentes de relaciones públicas y recursos humanos. Pero “las paredes de cristal” les impiden alcanzar posiciones estratégicas de gestión que conduzcan niveles superiores. Las empresas pierden así los beneficios que las mujeres pueden aportar para sus negocios”.*

<sup>6</sup> OIT, op.cit, p. 35

Como se señala en las anteriores líneas y en el cuadro, existen barreras invisibles y sutiles (tales como el techo de cristal o las paredes de cristal) que limitan la promoción de las mujeres, impidiendo que participen activamente en los procesos de trabajo y que asuman mayores responsabilidades o un poder de decisión más amplio, pero la empresa puede superarlos implementando algunas **claves que hacen posible la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el desarrollo de carrera profesional**, las cuales serán abordadas en el siguiente bloque temático.

# CLAVES DEL DESARROLLO DE CARRERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

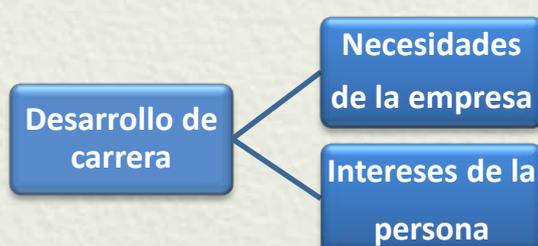
## ¿En qué consiste el desarrollo de carrera en el siglo XXI?

Con frecuencia, al hablar de “carrera profesional” se suele pensar popularmente en los estudios o la titulación universitaria de las personas. Sin embargo, el concepto es mucho más amplio y lleva implícita la idea de **progresión** y **evolución** en el ámbito profesional.

En función de varios factores como las actitudes, los intereses o las aspiraciones, cada persona, ya sea mujer u hombre, puede establecer sus propios **objetivos** para desarrollar su carrera, de manera que ejerzan como horizonte que guía su recorrido profesional. Así, la **planificación** es otro elemento clave: la carrera profesional puede, y debe, ser planificada.

Hace años lo más habitual era que las personas desarrollaran su trayectoria profesional en un área laboral y en una empresa. La expectativa era contar con empleo en la misma organización durante toda la vida profesional, y las empresas podían planificar la carrera profesional de personas de su plantilla en función de sus intereses empresariales, sin tomar en cuenta los de las personas.

Sin embargo, el siglo XXI, de la globalización y los avances de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) aplicadas a los procesos productivos, han variado este panorama. El mundo ha dejado de ser un lugar estable y previsible; la actual velocidad a la que se suceden los cambios es tan vertiginosa que la flexibilidad y la adaptabilidad son fundamentales para las empresas, estando íntimamente relacionadas estas características con la capacidad de las personas para ofrecer soluciones creativas ante las nuevas situaciones y necesidades que van surgiendo, y para las cuales no existen respuestas preestablecidas.



En este contexto, el reto para la empresa en el desarrollo de carrera consiste en, incorporando la diversidad, coordinar los intereses individuales de las personas clave para la organización con las necesidades corporativas, en su doble vertiente de planificación e implantación.

Este modo de actuar genera oportunidades para que las personas se queden en la empresa; aspiración cuya orientación se concentra en la consecución de los objetivos empresariales.

Por tanto, el **desarrollo de carrera** en el siglo XXI se entiende como una **estrategia de gestión para hacer compatibles los objetivos estratégicos y económicos de las empresas y las organizaciones con los objetivos individuales de las personas**.

### ESCENARIOS EN LOS QUE SE CONTEXTUALIZA EL DESARROLLO DE CARRERA



**Área de Gestión de Personas o Recursos Humanos:** el desarrollo de carrera se fundamenta en el talento e incorpora el criterio de diversidad, y específicamente el de la diversidad de género. El potencial de todas las personas, mujeres y hombres, debe ser aprovechado.

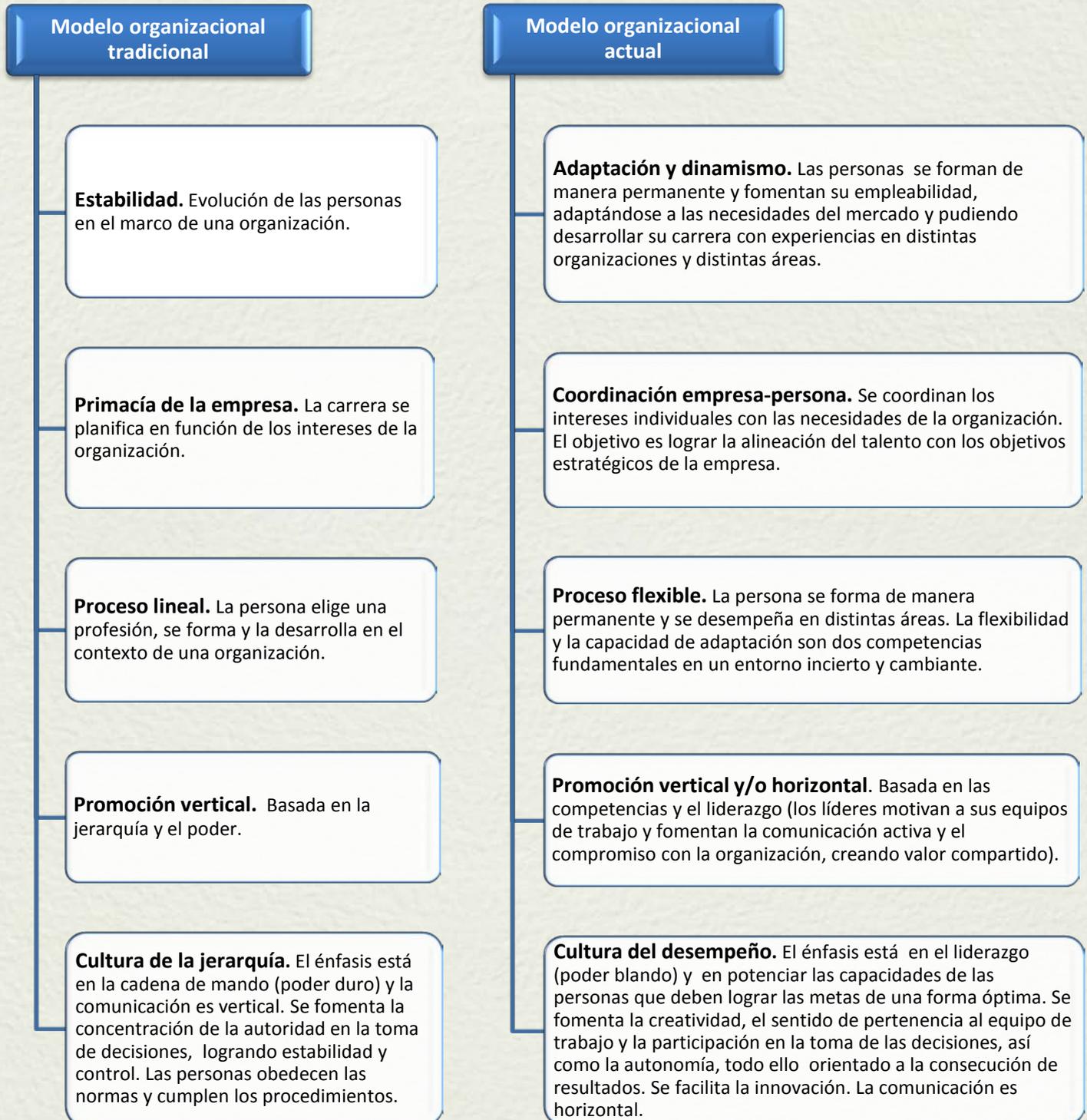
**Empresa:** en permanente adaptación al entorno, cambios en el modelo organizativo (nuevos entornos de trabajo y nuevas formas de gestión).

**Mercado:** sus características están determinadas por la Globalización y el cambio tecnológico (avances TIC).

#### Nuevo modelo organizacional

En este tiempo actual de profundas transformaciones y competencia global, las empresas han evolucionado en su **modelo organizativo** para dar respuesta a los nuevos retos. Los **procesos** (la forma de hacer las cosas) han cambiado, surgiendo **nuevos entornos de trabajo** (abiertos, colaborativos y orientados a los resultados) y **nuevas formas de gestión** (centradas en el liderazgo de equipos, en la participación en la toma de decisiones, en la calidad de las interacciones relacionales y comunicativas). Todas estas cuestiones han modificado, como es lógico, el diseño de los puestos de trabajo, el perfil de las personas para desempeñarse en esos puestos, el desarrollo de carrera de las personas claves para la empresa, etc. En este marco **las personas y el talento**, incorporando la **diversidad** y la **Igualdad de Oportunidades**, son el centro de las empresas, **son el software que pone la empresa en movimiento y logra los resultados**.

## DESARROLLO DE CARRERA EN LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO ORGANIZACIONAL



## ¿Qué deben hacer las empresas para fomentar el desarrollo de carrera de las mujeres?

Antes de abordar específicamente cómo la empresa debe fomentar el desarrollo de carrera con perspectiva de género, es conveniente hacer alusión al **principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres**. La asunción de este principio por parte de la empresa es muy importante porque establece un **marco de pensamiento y actuación con perspectiva de género**.

De esta manera, el punto de partida de toda empresa debe ser integrar, también formalmente en su **planificación estratégica** (aunque ya lo viniese haciendo en la práctica de forma natural), el principio de igualdad como parte de los valores que orientan su actuación, tanto de puertas para adentro como de puertas para afuera. Es decir, que a partir de este “núcleo”, la empresa debe irradiar con practicidad el principio de igualdad de oportunidades a la **dimensión operativa** de la actividad empresarial, al tiempo que lo introduce en el **diseño** y la **arquitectura organizacional** (en sus entornos de trabajo, en sus modos de gestión, etc.).

Además, como se ha venido señalando, en las últimas décadas las empresas han ido evolucionando hacia **modelos organizacionales más flexibles**, que permiten una rápida adaptación a los cambios constantes e imprevistos del entorno.

*“Nos encontramos ante un nuevo escenario de inestabilidad económica, de cambios continuos y de un aumento de la competitividad en un mercado globalizado, lo que significa que sólo las empresas que tengan la capacidad de adaptarse y que cuenten con los mejores trabajadores y las mejores trabajadoras podrán sobrevivir”<sup>7</sup>.*

Este contexto constituye, en sí mismo, un **escenario de oportunidad** en el que la atención a la diversidad y el desarrollo de carrera de las mujeres se pueden producir de una forma muy fluida. Ahora bien, es preciso que se dé la condición de que exista una verdadera voluntad de liderar esta transformación en los equipos de trabajo de la empresa, desarrollando y afianzando una **cultura organizacional en clave de igualdad de oportunidades** de mujeres y hombres.

<sup>7</sup> Cruz Roja (2012). *Desarrollando nuevos valores en la gestión empresarial: corresponsabilidad e igualdad*, p 4. Recuperado de: [http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/guia\\_correspon\\_2013\\_rev02.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/guia_correspon_2013_rev02.pdf)

Lograr la igualdad en la empresa pasa, igualmente, por **fomentar la corresponsabilidad**:

- **De la propia empresa**, de manera que establezca políticas o medidas de flexibilización y racionalización de los tiempos y del trabajo, las cuales permitan la conciliación de la vida personal y laboral de las personas. Supone, así, superar la cultura del “presencialismo” y apostar por el rendimiento por resultados.
- **De las personas**, de manera que al acogerse por igual hombres y mujeres a las medidas de conciliación, ambos asumen de manera equitativa las responsabilidades de cuidado de la familia y de atención a personas dependientes en el ámbito de su vida privada.

*“Corresponsabilidad en el entorno laboral es responsabilizar al empresario para cuidar los intereses personales de su plantilla y es responsabilizar a la plantilla de las necesidades de la empresa. Es estudiar mejor la forma de repartir la organización del tiempo y del trabajo.”*

*Cruz Roja (2012). Desarrollando nuevos valores en la gestión empresarial: corresponsabilidad e igualdad*

Por todo esto, es fundamental dirigir por igual las medidas de conciliación a hombres y mujeres, y que ambos se acojan a ellas. Se debe evitar asociar estas medidas exclusivamente con las mujeres, como si fuesen propias de ellas, y se debe motivar a los hombres a adoptarlas, de lo contrario en lugar de modificar estereotipos de género se estará contribuyendo a reforzarlos.

Los estereotipos sociales encasillan al hombre como el sustentador económico del hogar y a la mujer como la responsable del cuidado de la familia y las personas dependientes. En consecuencia, el hombre asume el espacio público y laboral, y la mujer es relegada al ámbito privado.

Al fin y al cabo, se trata de lograr un equilibrio entre la oferta de medidas de conciliación y la demanda que hombres y mujeres pueden hacer de las mismas, de manera que ambas dinámicas contribuyan a fortalecer la corresponsabilidad.



Detenerse a abordar la organización del tiempo y del trabajo, así como su racionalización y flexibilización mediante medidas de corresponsabilidad y conciliación, es fundamental porque ambos factores están en estrecha relación con algunos de los principales obstáculos con los que se encuentran las mujeres en su desarrollo de carrera.



*“El trabajo profesional, especialmente el directivo, exige con frecuencia una gran dedicación para conseguir reconocimiento y ascensos. Para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad es importante que tengan acceso a un amplio rango de oportunidades de desarrollo de carrera o experiencias laborales que les preparen para tales puestos. Pero las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas frecuentemente para considerar el período comprendido entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera, cuando precisamente es esta etapa la que exige una dedicación más intensiva al cuidado de los/as hijos/as. Esto se debe, principalmente, a la cultura organizacional predominante, donde persisten los valores masculinos y las creencias estereotipadas de género”<sup>8</sup>.*

<sup>8</sup> Agut, S. y Mantín, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una visión teórica*, p.206. Recuperado de: [http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/vol25\\_2\\_7.pdf](http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/vol25_2_7.pdf)

Estos factores generan unas expectativas determinadas sobre las mujeres que terminan por realizarse, a modo de “profecía autocumplida”.

*“Como consecuencia de la existencia y persistencia de esos estereotipos de género, el trabajo se encuentra dividido en empleos masculinos y femeninos. Así las mujeres están concentradas en determinadas profesiones feminizadas (por ejemplo, profesiones que muchas veces tienen como cometido principal atender y/o servir a otras personas) (segregación ocupacional horizontal), donde paralelamente permanecen concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral (segregación ocupacional vertical)”<sup>9</sup>.*

*“La creencia compartida de que las mujeres pueden desempeñar unos trabajos y no otros y que no tienen madera para dirigir, no sólo favorece que se resistan a contratarlas, sino que ellas pueden llegar a creerse que no sirven para ocupar determinados puestos, como los de dirección, con lo cual ponen menos empeño en su promoción profesional y se da cumplimiento a la profecía”<sup>10</sup>.*

Salvar las dificultades que condicionan a las mujeres en su desarrollo de carrera es tarea que implica a la totalidad de los **agentes** involucrados en las **relaciones laborales**. Dado que la responsabilidad es compartida, la promoción de la igualdad en los centros de trabajo debe ser parte de su **agenda de negociación**.

*“Las dificultades que existen [en el desarrollo de carrera de las mujeres] no dependen sólo ni principalmente de las mujeres. Por ello, habrá que actuar también con los trabajadores hombres, los sindicatos, la dirección de la empresa y, en ocasiones, también con las entidades externas a la organización relacionadas con la promoción (empresas de consultoría, administraciones públicas, asociaciones empresariales...)”<sup>11</sup>.*

Dicho esto, a continuación se facilitan unas **pautas que ayudan a hacer posible la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el desarrollo de carrera profesional**, las cuales se estructuran en dos bloques:

- El primero aborda aquellas pautas que inciden en que el **desarrollo de carrera** se realice con perspectiva de género.
- El segundo se centra en aquellas pautas que atañen específicamente a la **promoción con igualdad de género a los puestos directivos**.

<sup>9</sup> Agut, S. y Mantín, P., op cit., p.204

<sup>10</sup> Ibídem, p.208.

<sup>11</sup> Emakunde (2006). *Orientaciones para la promoción no discriminatoria*, p.37. Recuperado de:

De cualquier manera, el desarrollo de las mujeres en las empresas hacia puestos de media y alta responsabilidad debe ser entendido con una **perspectiva sistémica**, ya que la cuestión pasa, como se ha señalado con anterioridad, por incorporar la diversidad de género en las estructuras de la empresa, fomentando el liderazgo y la mayor capacidad de decisión femenina. Pasa también por redefinir la **dedicación a la empresa** como **trabajo por resultados**, superando la concepción tradicional que equipara el “compromiso” como “ocupación total las 24 horas del día”.

## Pautas que inciden en el desarrollo de carrera con perspectiva de género

- **Determinar criterios de promoción basados en las competencias individuales requeridas para cada puesto.** En función de las características y las necesidades de cada puesto de trabajo, definir parámetros objetivos y neutros (medibles y transparentes) que determinen los criterios de promoción en base a las competencias individuales de las personas. En este proceso se deben combinar dos factores: lograr el equilibrio entre mujeres y hombres, y garantizar la promoción basada en el mérito. Los criterios de promoción deben ser comunicados a la plantilla, para que las personas conozcan cuáles son sus posibilidades de proyección en la empresa.
- **Evaluar el desempeño de cada persona.** Conocer los resultados alcanzados por cada persona, ya sea hombre o mujer, en el ejercicio de sus funciones, para poder establecer y visibilizar cuál es su aporte concreto al avance de los objetivos empresariales. Este análisis también debe incluir la observación de la forma de relación de cada persona con el equipo de trabajo y con la empresa como organización. De esta manera se pueden detectar las potencialidades de las mujeres y hombres que integran la plantilla.
- **Establecer una política de formación continua inclusiva e igualitaria.** La empresa debe contar con planes de formación internos en los que mujeres y hombres tengan igualdad de oportunidades para acceder y participar. Es asimismo muy recomendable promover acciones positivas de formación dirigidas a personas que se hayan reincorporado al puesto de trabajo tras un permiso por maternidad o tras una excedencia por atención a personas dependientes. La formación debe ser un factor a tomar en cuenta por la empresa a la hora de aumentar las responsabilidades de las personas (se debe relacionar el aumento de responsabilidad con el fortalecimiento de la cualificación mediante la formación continua).

- **Promover la rotación por puestos en distintos departamentos de la organización.** Esta medida, además de facilitar la adquisición de una visión y una experiencia de trabajo amplia del funcionamiento de la empresa, permite salvar el obstáculo conocido como “paredes de cristal”, por el cual las mujeres se concentran en determinados áreas de gestión empresarial (tales como recursos humanos, relaciones públicas y comunicación, finanzas y administración). En palabras de la OIT: *“Una de las razones que puede explicar la mayor dificultad en seleccionar a mujeres para altos cargos directivos es que su experiencia sobre gestión no es suficientemente amplia. No desempeñan todas las funciones empresariales durante su carrera y, por ende, no adquieren suficiente experiencia en la gestión correspondiente a distintas funciones”*<sup>12</sup>.
- **Establecer una base de datos de personas con potencial de promoción para puestos de mayor responsabilidad.** Contar con esta herramienta le facilita a la empresa la tarea de identificación de las personas claves que pueden cubrir necesidades futuras mediante su desarrollo de carrera. Favorece, en suma, la toma de decisiones informadas para identificar y proyectar itinerarios laborales y formativos de las personas.
- **Disponer de una política de desarrollo de carrera con criterios igualitarios de promoción y de renovación directiva.** La trayectoria o el desarrollo de una persona en la empresa requiere de una actitud proactiva por parte de ambos sujetos: la persona y la organización. El desarrollo de carrera con igualdad de oportunidades debe responder a criterios de planificación que deben llevarse a la práctica mediante diversas medidas. Las empresas deben valorar el desarrollo de carrera de las mujeres y motivarlo, y en ese sentido es importante que, por ejemplo, la organización se plantee las carreras a medio o largo plazo, porque a corto plazo suelen primar criterios de disponibilidad total de horarios y de movilidad geográfica que suelen encajar mejor con las posibilidades de los hombres, que con las de las mujeres.
- **Diseñar el desarrollo de carrera de forma específica para cada persona.** La empresa debe ser consciente del potencial de desarrollo de las personas, y diseñar itinerarios específicos, ya sean hombres o mujeres. Para ello se deben tomar en cuenta factores como la formación académica, los méritos, la experiencia profesional, el conocimiento del puesto de trabajo, las competencias, etc. Se debe tener presente en todo momento que cada persona es única, como así lo son sus aportes a la empresa.

<sup>12</sup> OIT, op. cit., p. 12

- ➔ **Introducir programas de grupos focales (*focus groups*).** Este tipo de acciones consiste en conformar grupos integrados por personas de similar nivel para que cooperativamente aborden el descubrimiento y la resolución de problemas. La participación de mujeres en este tipo de redes informales ayuda a visibilizar temas que son de su interés así como para encontrar soluciones concertadas.

Seguidamente, como se anticipaba con anterioridad, se incluyen unas pautas que abordan de manera específica la promoción a puestos directivos con equidad de género, ya que constituye un horizonte de referencia que las personas con potencial deben tener como meta en su desarrollo de carrera.

## Pautas de promoción a puestos directivos con equidad de género

- ➔ **Definir perfiles directivos inclusivos que incorporen y valoren estilos de liderazgo femeninos.** La empresa del siglo XXI, abierta y flexible, precisa del trabajo en equipo, y en este marco los estilos relacionales, comunicativos y directivos de las mujeres tienden a fomentar la participación, la cooperación, el acuerdo, etc.; valores, todos ellos, muy acordes con las nuevas necesidades del mundo empresarial, donde es muy valorada la capacidad de motivar y dirigir. En realidad, de lo que se trata es de integrar habilidades masculinas y femeninas de forma equitativa.
- ➔ **Reconocer la autoridad de las mujeres.** La empresa debe brindar oportunidades a las mujeres para desarrollar sus habilidades directivas, mediante la experiencia práctica en puestos de responsabilidad. Asimismo, los cargos directivos deben avalar y reconocer su autoridad.
- ➔ **Visibilizar a las mujeres directivas para que sean referentes de responsabilidad y liderazgo.** La empresa debe fomentar la visibilidad de las mujeres directivas mediante, por ejemplo, la asignación de puestos de representación organizacional. Una manera de fomentar su reconocimiento, como referentes en puestos de dirección, es hacer que participen en programas de tutoría (*mentoring*) como mentoras, donde su labor consiste en apoyar y acompañar el desarrollo de carrera de otras personas, ya sean hombres u otras mujeres, con potencial de promocionar.

- ➔ **Introducir programas de tutoría (*mentoring*).** En este tipo de programas las mujeres pueden participar como tutoras (mentoras) o como tutorizadas. En ambos casos su participación es importante, porque es una forma de motivación para aquellas mujeres que ocupan cargos directivos o que aspiran a ocuparlos. Además estos programas están diseñados para lograr la integración de los participantes en los canales informales de comunicación, lo cual suele presentar mayores dificultades para las mujeres.
- ➔ **Programar la toma de decisiones directivas en los ámbitos formales y en el marco de los horarios laborales.** En los niveles directivos suele ser habitual trasladar cierto tipo de decisiones a momentos y lugares informales o extralaborales, que suelen representar un mayor obstáculo para las mujeres. En cualquier caso, en las reuniones de toma de decisión se debe garantizar la presencia de todas las personas que por su cargo o función estén implicadas.
- ➔ **Conformar redes de mujeres con cargos directivos.** Este tipo de redes fortalece el capital social de las mujeres, las vincula entre sí, estableciendo lazos de colaboración, de intercambio de experiencias, etc.

## Desarrollo de carrera y maternidad

Carrera profesional o maternidad, ése es el dilema que tradicionalmente se le venía planteado a las mujeres: elegir entre lo uno o lo otro. Pero ¿es esta disyuntiva algo del pasado? O por el contrario ¿perciben las mujeres que hoy en día ambas aspiraciones son incompatibles?

*“Si se pregunta a las mujeres jóvenes cuáles son sus planes de vida, la mayor parte sigue afirmando con firmeza que quiere tener hijos. Pero no son pocas las que, no renunciando al deseo de ser madres, posponen esta decisión al máximo”<sup>13</sup>*. Esta afirmación, recogida en un artículo publicado en el año 2004, continúa estando en plena vigencia en España.

Pese a los avances en materia de igualdad de oportunidades ocurridos en la sociedad y en el ámbito laboral, la tendencia actual en este país es que las mujeres retrasan la primera maternidad y disminuyen el número de descendientes. No en vano, España es uno de los países más envejecidos del mundo y dispone de uno de los índices de fecundidad más bajos de Europa. De hecho, la media de hijos e hijas en 2011 era de 1,3 (datos Eurostat)<sup>14</sup>.

La maternidad supone, un permiso de entre 6 y 16 semanas (2 más en caso de parto múltiple), que la mujer puede compartir con el padre a partir de la semana 7. La corresponsabilidad en el ámbito laboral y en el hogar es fundamental para que mujeres y hombres puedan asumir su maternidad y su paternidad, y conciliarla con la vida laboral. Corresponsabilidad y conciliación son dos fórmulas para que la maternidad deje de ser percibida por las mujeres y por sus parejas como una faceta de la vida que se debe postergar o a la que se debe renunciar. Las empresas, como agentes socialmente responsables, deben asumir el compromiso con la implementación de planes y medidas dirigidas a hombres y mujeres por igual que faciliten la corresponsabilidad y la conciliación.

Este permiso y nueva situación personal (si es el primer hijo o hija) no tiene porqué suponer una interrupción, y mucho menos el fin del desarrollo profesional de una mujer. La empresa, ante la situación de la futura maternidad, debe mantener el compromiso con el desarrollo profesional de las mujeres, y hacerlo de modo activo.

<sup>13</sup> Solé, C. y Parella, S. (2004). “Nuevas” expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales “exitosas”, RES, 4, 67-92. Recuperado de: <http://www.fes-web.org/files/modules/res/4/03.pdf>

<sup>14</sup> Dato extraído del informe de la Caixa (2013): *El déficit de la natalidad en Europa. La singularidad del caso español*, p. 52, Recuperado de: [http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios\\_sociales/vol36\\_es.pdf](http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios_sociales/vol36_es.pdf)

Este comportamiento servirá para que las mujeres comprueben que el compromiso de la empresa con su carrera profesional es compatible con su situación de madres, lo que les ayudará a tomar una decisión sobre su propio desarrollo profesional. Si esto no se hace, probablemente la mujer perciba que su situación de maternidad no es bienvenida por la empresa, lo que puede llevarle a considerar reducir su compromiso con ella, y a solicitar una reducción de jornada (conforme a la legislación vigente) más amplia y durante más tiempo que la que sería en el caso de que la empresa sí demuestre su compromiso activo.

Asimismo, durante el tiempo que la mujer o el hombre estén en su permiso de maternidad y paternidad, la empresa puede mantener un canal de comunicación abierto con sus trabajadoras y trabajadores claves y que ocupan puestos directivos, de manera que la vinculación les facilite estar al corriente de las decisiones y los pasos que la empresa va dando en ese tiempo.

## EL MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD IMPULSA LA PROMOCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES A CARGOS DIRECTIVOS

Cualquier persona que piense en desarrollar al máximo su carrera profesional aspira a alcanzar puestos directivos. Ese es el horizonte que marca el proceso de desarrollo del talento y de mejora continua de las personas, ya sean mujeres u hombres.

Pero esta meta, hoy por hoy, sigue siendo más alcanzable para los hombres que para las mujeres. Ese límite, difuso e invisible, comúnmente conocido como “techo de cristal”, sigue siendo una importante expresión del hecho de que, pese a los avances, aún no se ha alcanzado la efectiva y total igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En las últimas décadas las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral y, por ende, al mundo de la empresa. Paralelamente, año tras año, las mujeres también han ido incrementando su presencia en las universidades y escuelas de negocios. De media, las mujeres obtienen mejores resultados académicos que los hombres y representan un porcentaje mayor en el número de graduaciones universitarias.

Sin embargo, no existe una correspondencia entre esta realidad y su repercusión en el mundo de la empresa. De hecho, el número de mujeres en cargos directivos en las empresas españolas es del 13,4%, según el informe [“Mujeres en la alta dirección en España”](#), realizado por el Centro de Gobierno Corporativo del IE y publicado el presente año 2015.

En el marco de un mundo globalizado, esta situación representa una desventaja competitiva y social respecto a otros países, ya que *“los países con mayor índice de diversidad e igualdad en las empresas se corresponden generalmente con los que han alcanzado un mayor nivel de bienestar económico y de cohesión social”*<sup>15</sup>.

En este contexto y con la convicción de que integrar la diversidad, específicamente la diversidad de género, promueve la competitividad, el crecimiento económico y el bienestar social, el **Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad** viene desarrollando diversas actuaciones para fomentar el desarrollo profesional de las mujeres a cargos directivos:

<sup>15</sup> Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (s.f.). *Promoción Profesional*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, del Sitio Web del MSSSI: <http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/promocionprofesionalfoto.htm>

## PROYECTO PROMOCIONA

- **Periodo:** 2013-2015.
- **Implementación:** el proyecto es gestionado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).
- **Financiación:** el proyecto se desarrolla en el marco del programa de "Igualdad y conciliación" que, cofinanciado con fondos del Espacio Económico Europeo, promueve el MSSSI.
- **Objetivos:** mejorar el acceso de las mujeres a los puestos directivos, Comités de Dirección y los Consejos de Administración de las empresas, y seguir así avanzando para crear un liderazgo compartido.
- **Actuaciones:** sensibilizar a las empresas y organizaciones empresariales, formar a un número significativo de mujeres con talento ampliando sus capacidades y habilidades directivas para mejorar su acceso a puestos de mayor responsabilidad en sus empresas y crear un entorno que favorezca la ruptura del techo de cristal de las mujeres. Destacar que las actuaciones se impulsan desde el seno de las propias organizaciones empresariales.

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA PREDIRECTIVAS

- **Periodo:** desde 2012.
- **Implementación:** el Programa de formación integral dirigido a mujeres predirectivas se enmarca en el Convenio Marco firmado el 3 de septiembre de 2012, que establece la colaboración entre la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad y la Escuela de Organización Industrial.
- **Financiación:** el Programa está parcialmente financiado por la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad)
- **Objetivo:** preparar a las mujeres predirectivas para responsabilidades gerenciales para el fomento de su incorporación en los Consejos de Administración de sus empresas.
- **Acciones:** además de la actividad de formación integral, el Programa también contempla el desarrollo de acciones complementarias dirigidas a sensibilizar y comprometer a las empresas acerca de la presencia del talento femenino en los procesos de selección, con el fin de incrementar el número de mujeres en puestos directivos.

## ACUERDOS VOLUNTARIOS CON EMPRESAS



- **Periodo:** 4 años desde su firma.
- **Implementación:** 31 empresas que, el 21 de enero de 2014, firmaron Acuerdos Voluntarios con el Gobierno, a través de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, para incrementar la presencia y participación de las mujeres en sus puestos de dirección en los próximos cuatro años.
- **Compromisos:**
  - Promover activamente que la igualdad, el mérito y la capacidad de las mujeres sean valorados adecuadamente en los procesos de formación interna, selección y promoción de personal.
  - Establecer medidas de organización y flexibilización del tiempo de trabajo que faciliten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y promuevan su utilización tanto por hombres como por mujeres.
  - Prestar especial atención para que en todos los procesos de formación interna, selección y promoción de personal, sin menoscabo de los principios de mérito y capacidad, exista una presencia más equilibrada de mujeres y hombres.
  - Avanzar hacia una participación más equilibrada cuando se produzca una vacante en un puesto predirectivo, directivo o en la renovación de un miembro del Comité de Dirección.
- **Seguimiento y evaluación:** las empresas presentan, a los dos y cuatro años de la entrada en vigor del presente acuerdo, un informe evaluando la progresión y analizando, en su caso, los desequilibrios y obstáculos que puedan persistir para, cuando sea necesario, poner en marcha nuevas medidas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos.

# PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE CARRERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EMPRESAS

## Banco Santander



Fundado en 1857, el Banco Santander es un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la banca comercial. Cuenta con presencia muy relevante en diez mercados principales. El equipo de trabajo del propio banco en España está integrado por 19.688 personas: 7.678 mujeres y 12.010 hombres, aunque en todo el grupo trabajan 185.405 personas (101.973 mujeres y 83.432 hombres).

Para el Grupo Santander las personas constituyen el activo más importante y representan la piedra angular sobre la que gira la creación de valor a medio y largo plazo. Es por esto que, en su accionar impulsa la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la plantilla, evitando cualquier tipo de discriminación por razón de género y siendo la evaluación objetiva del rendimiento de las y los profesionales el principal criterio asociado a su carrera profesional.

Consciente de la importancia del aporte del talento femenino, el Banco Santander fue la primera entidad bancaria en suscribir un Plan de Igualdad, que fue firmado en 2007 y ha sido renovado en 2013 con la inclusión de nuevas medidas. Dentro de este marco, se han puesto en marcha diversas acciones encaminadas al fortalecimiento del liderazgo directivo de las mujeres, tales como ciclos de conferencias (**El reto de la mujer directiva, Un viernes para compartir**) y foros (**Encuentro Santander Mujer y Empresa**), donde mujeres directivas comparten sus experiencias y conocimientos, visibilizando el talento femenino y sirviendo de referente a otras mujeres, y donde el *networking* juega un papel importante.

Pero además, cabe destacar una iniciativa que abarca tres programas de desarrollo de liderazgo dirigidos a identificar y apoyar a las mujeres de alto potencial del Grupo en momentos cruciales de su carrera:

- **El Plan Alcanza**

En sus primeros 4 años de vida, más de 340 mujeres han recibido formación en gestión, estrategia de negocio, autodesarrollo y liderazgo. De igual forma han sido orientadas por mentores internos y han tenido encuentros con directivos y directivas del Grupo. También han participado en proyectos internos, como el diseño de productos innovadores y servicios financieros enfocados al público femenino.

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

## Enagás



Enagás es el Gestor Técnico del Sistema Gasista español y la principal compañía de transporte de gas natural en España. Además, la compañía está certificada como TSO (Transmission System Operator) independiente por la UE, lo que la homologa a los operadores de redes de transporte de gas de otros países de Europa. Enagás cuenta con cerca de 10.000 km. de gasoductos por todo el territorio español, tres almacenamientos subterráneos ubicados y cuatro plantas de regasificación. Su plantilla está compuesta por un total de 1.118 personas, de las cuales 251 son mujeres y 867 son hombres.

Comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, Enagás dispone de una política de recursos humanos que, reconociendo la diversidad, incrementa la motivación y el compromiso mutuo, al integrar los objetivos de la organización con los objetivos de las mujeres y hombres que conforman la empresa. En este marco, la empresa desarrolla varias acciones que buscan fomentar el desarrollo de carrera con enfoque de género:

- **Programa formativo “¿Hasta dónde quieres llegar?”**

Dirigido a mujeres profesionales de la compañía, el objetivo de este programa consistía en permitir la detección de barreras que las profesionales se autoimponen por condicionantes de tipo cultural, de organización social, de reparto del tiempo, de estructuras y valores sociales, etc.

Dando continuidad a este programa, también se ha impartido una conferencia titulada “**Descubriendo tus fortalezas personales**” cuyo objetivo era que las profesionales aprendan a gestionar el miedo y a desarrollar nuevos mecanismos en el ámbito de la nueva corriente de pensamiento que se ha venido a llamar optimismo inteligente.

- “**Programa de desarrollo de mujeres con talento**”

El objetivo de este programa es satisfacer las necesidades de desarrollo de las trabajadoras de la compañía y crear un espacio de trabajo, encuentros profesionales y compromiso de las mujeres.

Mediante distintas actividades, fundamentalmente prácticas, se pretende que las profesionales desarrollen habilidades que les ayuden en su día a día con los siguientes propósitos:

- ✓ **Impulsar el desarrollo profesional de las participantes**, para que pongan en valor su talento, mediante un proceso de aprendizaje basado en fortalezas y cambio de hábitos.
- ✓ **Desarrollar las habilidades necesarias para el desempeño en su puesto**: habilidades de autoconocimiento, gestión del cambio, influencia y comunicación, liderazgo, productividad personal, mejora continua y toma de decisiones, entre otras.
- ✓ Potenciar la **visibilidad de las mujeres con talento dentro la organización**, así como su nivel de compromiso y proactividad para alcanzar sus objetivos profesionales.
- ✓ **Generar una plataforma de desarrollo del talento en Enagás**, con las participantes del programa como embajadoras y promotoras del mismo.

En definitiva, impulsar el talento femenino de estas profesionales como parte de su proceso de crecimiento y desarrollo profesional, contribuyendo así a la creación de valor en Enagás.

De esta forma, se han llevado a cabo talleres en la línea de autoconocimiento, fortalezas y hábitos efectivos, así como optimismo, producto personal y autocuidado, coaching, desayunos con profesionales de empresas punteras en materia de liderazgo, contenidos de aprendizaje y dinámicas, entre otros impactos.

- **Herramienta de networking “Mujeres con talento”**

Diseñada para compartir inquietudes, opiniones e ideas, esta herramienta incluye enlaces de interés y brinda la posibilidad de acceder a blogs externos. Asimismo, se han incorporado a este espacio contenidos, tales como:

- ✓ **“Focaliza tu atención para ser más productivo”**, donde se explican las claves para aumentar la productividad personal y profesional.
- ✓ **“Humor en el trabajo”**, donde se señalan las ventajas que conlleva el humor y el pensamiento positivo en el trabajo, no sólo para encontrar satisfacción, sino también para obtener mejores resultados.
- ✓ **“Mindfulness, ¡Practica!”**, ejercicio para desarrollar el Mindfulness; es decir, la competencia para centrar la capacidad atencional en el momento presente, sin juzgar.

- **Nuevos talleres formativos**

Talleres impartidos a través formadores contratados por la Comunidad de Madrid: (i) Taller dirigido a mujeres, denominado **“Lidera tu futuro”**, consistente en impulsar el liderazgo femenino en el ámbito empresarial, con el siguiente contenido: Coaching en liderazgo femenino para fomentar la motivación, el autoconocimiento, el compromiso y la responsabilidad, analizando los obstáculos que dificultan su promoción profesional y, formación en habilidades comunicativas, la negociación y la gestión de equipos y el trabajo en equipo; y (ii) Taller dirigido al área de RRHH para el **“Apoyo del talento femenino”**, con el siguiente contenido: Atracción del talento: reflexión sobre las oportunidades que representan las políticas de flexibilidad organizativa y la incorporación de grupos humanos diversos en los puestos de responsabilidad, corrigiendo los posibles desequilibrios y análisis de buenas prácticas implementadas en las organizaciones para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad.

## Mutualia



Mutualia es una asociación empresarial, sin ánimo de lucro, que colabora con la Seguridad Social mediante la gestión de servicios sanitarios, prestaciones económicas y difusión de la prevención, dirigidas a las empresas, sus personas trabajadoras y demás clientela. Actualmente cuenta con

una plantilla compuesta por un total de 614 personas, de las cuales 430 son mujeres y 184 son hombres.

Mutualia asume, con iniciativa y prontitud, un compromiso con la Igualdad de Oportunidades que se refleja en la implementación sucesiva de varios planes de igualdad. De esta manera, se han venido desarrollando distintas iniciativas para fomentar la corresponsabilidad, posibilitar la conciliación de la vida laboral y personal, incorporar a las mujeres en aquellos puestos en los que están menos representadas, etc.

Asimismo, Mutualia ha venido favoreciendo el desarrollo de carrera de las mujeres así como su incorporación en puestos de responsabilidad. En este sentido, cabe destacar las siguientes acciones:

- ✓ Puesta en marcha de protocolos que evitan que la maternidad sea percibida como un obstáculo para la promoción profesional.
- ✓ Fomento de la corresponsabilidad, de manera que se favorezca la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad.
- ✓ Formación continua para el liderazgo para favorecer la incorporación de las mujeres en puestos de responsabilidad, mediante la implementación del *Proyecto Lidera*.

- **Proyecto Lidera**

Este proyecto se inició en febrero de 2011, a partir de la detección de la necesidad de impulsar el liderazgo de mujeres y hombres en la organización, para que tomen conciencia de su capacidad y protagonismo en la gestión de los cambios. La adscripción al proyecto es totalmente voluntaria, y de los 128 líderes que forman parte de la iniciativa, el 60% son mujeres.

Cabe destacar que, puesto que ya existían órganos que daban participación a los primeros niveles de liderazgo, el Proyecto Lidera involucra a los niveles intermedios de la organización: personas integrantes de equipos de proceso, responsables de subproceso, personas coordinadoras de equipos de mejora. De esta forma la organización avanza en consonancia con las nuevas formas de gestión empresarial, más participativas, motivadoras y flexibles. En esta lógica, el Proyecto incluye un foro de encuentro para que las personas líderes compartan sus ideas y desarrollen su creatividad.

## ÚLTIMA HORA

# Actualización del mapa de servicios por CC.AA. de nuestra web

Inicio > Servicios >

### Mapa de Servicios por CC.AA.

El Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas, en colaboración con los organismos de Igualdad de las CC.AA., les ofrece información actualizada (febrero de 2015) y adaptada a las necesidades e intereses de las empresas y entidades de todo el conjunto nacional.

Pulsando sobre cada Comunidad Autónoma encontrará enlace al organismo de referencia en la materia de su región, normativa en Igualdad de oportunidades y específica para empresas (si la hubiera) así como información, en su caso, sobre subvenciones para la elaboración de Planes de Igualdad, programas de apoyo y/o asesoramiento a empresas, distintivos y/o reconocimientos... y otra información que puede resultar de interés para su organización.

- [Andalucía](#)
- [Aragón](#)
- [Cantabria](#)
- [Castilla La Mancha](#)
- [Castilla y León](#)
- [Cataluña](#)
- [Ciudad Autónoma de Ceuta](#)
- [Ciudad Autónoma de Melilla](#)
- [Comunidad de Madrid](#)
- [Comunidad Foral de Navarra](#)
- [Comunidad Valenciana](#)
- [Extremadura](#)
- [Galicia](#)
- [Islas Baleares](#)
- [Islas Canarias](#)
- [La Rioja](#)
- [País Vasco](#)
- [Principado de Asturias](#)
- [Región de Murcia](#)

Guía de navegación | Aviso Legal | Accesibilidad  
© Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Este mes se ha actualizado la sección [“Mapa de Servicios por CC.AA.”](#) de la página web del Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas.

Pulsando sobre cada Comunidad Autónoma se encuentra enlace al organismo de referencia en la materia de la región, normativa en igualdad de oportunidades y específica para empresas (si la hubiera) así como información, en su caso, sobre subvenciones para la elaboración de Planes de Igualdad, programas de apoyo y/o asesoramiento a empresas, distintivos y/o reconocimientos... y otra información que puede resultar de interés.

## Nuestras noticias de febrero

👉 02/02/2015 – [Programa Clara: Piélagos apuesta por la integración laboral de las mujeres con un programa pionero en Cantabria](#)

Con el objetivo de favorecer la integración laboral y social de las mujeres de la zona, el Ayuntamiento de Piélagos pone en marcha en febrero el Programa Clara en el municipio. El programa, que finalizará en diciembre de 2015, incluye formación en talleres de cultura emprendedora y formación profesional. Esta es una novedosa iniciativa está cofinanciada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y el Fondo Social Europeo.

👉 03/02/2015 – [Mujeres y ciencia: la visión desde las instituciones de investigación de excelencia](#)

“Mujeres y ciencia” es el tema central del ciclo de debates que tuvo lugar en Barcelona del 3 al 10 de febrero, y que fue organizado por el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) y la Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (iCrea). En Europa, solo un 20% de las cátedras universitarias mejor financiadas están dirigidas por mujeres, y las estadísticas son parecidas en todas las instituciones relacionadas con la investigación académica de alto nivel. Aunque existe un acuerdo general acerca de la necesidad de que haya más mujeres realizando ciencia e investigación, las dificultades aparecen a la hora de hallar soluciones. La conciliación de la vida laboral y personal, la presencia desigual de las mujeres según la disciplina académica o los sesgos implícitos que tienden a valorar menos positivamente el trabajo hecho por mujeres, son algunas de las cuestiones clave a la hora de explicar esta situación. Este ciclo de debates se marcó el objetivo de poner de relieve todas estas cuestiones, exponer las implicaciones y ver si existen soluciones a corto y a largo plazo.

👉 04/02/2015 – [El Ayuntamiento de Gandía impulsa el Proyecto DAME: un dispositivo de acompañamiento a la mujer emprendedora](#)

DAME es un proyecto transnacional impulsado por el Ayuntamiento de Gandía que tiene el objetivo de mejorar las capacidades emprendedoras de las mujeres de la ciudad y favorecer la puesta en marcha de proyectos personales y/o profesionales susceptibles de ser transformados en empresa. Para ello, el proyecto plantea actuaciones de formación y acompañamiento intensivos con las usuarias, mediante la figura de coaches especializados en los ámbitos del desarrollo personal, la tecnología, emprendimiento y gestión empresarial, junto con otras actuaciones sobre el entorno dirigidas a mejorar la participación de la mujer en un mercado laboral altamente influenciado por las tecnologías digitales. Este proyecto se desarrolla con el soporte del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo (EEA Grants),

en el marco del “Programa de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral y Familiar”, impulsado en España por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

📅 05/02/2015 – [FADE imparte un taller a mujeres en riesgo social para favorecer su incorporación al mercado laboral](#)

Bajo el título “Cómo prepararse para una entrevista de trabajo”, 30 mujeres en riesgo de exclusión han participado en el taller formativo que ha organizado la Fundación FADE con el objetivo de favorecer su incorporación, permanencia y promoción en el mercado laboral. La iniciativa se enmarca en el Programa APORTA de inserción socio-laboral, financiado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y se articula en torno a la formación y la orientación laboral como piezas clave, más concretamente a través de los diferentes cursos y talleres de capacitación se ofrecen a las usuarias las herramientas necesarias para avanzar en su inserción, laboral.

📅 06/02/2015 – [El Programa Conciliam concederá en sus 54 municipios participantes un distintivo a la empresa conciliadora](#)

El programa europeo Conciliam, desarrollado por el Instituto Andaluz de la Mujer (IAM) y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP), creará este trimestre un Distintivo a la Empresa Conciliadora, que se otorgará como reconocimiento a las buenas prácticas en conciliación a empresas andaluzas ubicadas en los 54 municipios que participan en el programa. Se trata de una de las iniciativas planificadas para esta tercera y última fase de desarrollo del Conciliam, un programa que arrancó en 2009 con el fin de impulsar la conciliación y la corresponsabilidad laboral y familiar en los municipios andaluces.

📅 09/02/2015 – [Informe “Mujeres en la alta dirección en España”: 13,4% de los cargos directivos de las empresas españolas ocupados por mujeres](#)

El informe, realizado por el Centro de Gobierno Corporativo del IE, presenta los resultados del análisis de los datos que describen el estado del arte de la presencia femenina en la Alta Dirección de las empresas españolas, que a su vez constituye la base natural de selección de las mujeres que accedan a los Consejos de Administración de dichas empresas. Los resultados muestran que de los 1.735 puestos directivos de primer nivel de las 147 grandes compañías españolas analizadas, 234 son ocupados por mujeres (frente a 1.501 por hombres), lo que supone un 13,4% del total. La muestra de la investigación está compuesta por 147 empresas, elegidas en función de dos criterios: las cotizadas y 42 no cotizadas pertenecientes al ranking MERCO de Reputación Empresarial y de las que se han podido obtener datos de sus órganos de gobierno. Estas empresas pertenecen a 7 sectores de actividad económica según el Índice de la Bolsa de Madrid.

 10/02/2015 – [El Proyecto EmpreMter fomenta el empleo femenino y lucha contra la despoblación en Teruel](#)

EmpreMter es una iniciativa que tiene como objetivo aumentar el número de mujeres que inician una actividad empresarial en la provincia, especialmente entre aquellas con formación preuniversitaria y universitaria, y aumentar la base de conocimiento sobre las barreras (económicas, sociales, culturales, familiares, administrativas) que dificultan su puesta en marcha. La inclusión sociolaboral de mujeres rurales se centrará en las comarcas con mayor peso del sector primario y en las zonas más despobladas. En esta línea de trabajo será fundamental promocionar las políticas de empleo y sociales que permitan conciliar trabajo y vida personal, así como establecer el reparto de responsabilidades entre mujeres y hombres en las tareas del hogar y la atención y cuidado de dependientes. El proyecto cuenta con el respaldo del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, a través del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo (EEA Grants), en el marco del Memorándum de Acuerdo suscrito por Noruega, Islandia, Liechtenstein y España.

 10/02/2015 – [Jornada Internacional de Emprendimiento Femenino en Madrid](#)

El 24 de febrero tuvo lugar la Jornada Internacional de Emprendimiento Femenino, en la que se celebraron distintas mesas de trabajo para llevar a cabo el análisis de las políticas europeas de apoyo al emprendimiento femenino, presentar aspectos clave de la actual actividad emprendedora y analizar los sectores que ofrecen mayores oportunidades para emprender y tienen mayores posibilidades de crecimiento. La Fundación INCYDE organizó esta actividad dentro un proyecto más amplio de fomento de la actividad emprendedora femenina que se ejecuta en toda España, con el apoyo del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a través del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo.

 11/02/2015 – [La red de centros Infodona de la Generalitat realiza más de 25.000 atenciones en un año](#)

La red de centros Infodona de la Generalitat ha realizado a lo largo de 2014 más de 25.000 atenciones en la Comunitat Valenciana. Estos centros facilitan a las mujeres servicios de información, formación y asesoramiento para la incorporación de éstas a todos los ámbitos de la vida en igualdad de oportunidades y condiciones. La Generalitat Valenciana cuenta actualmente con una red de centros Infodona compuesta por 35 centros, de los cuales 17 se encuentran en la provincia de Valencia.

## 12/02/2015 – [Distintivo Empresa Conciliadora del Ayuntamiento de Roquetas de Mar](#)

El Ayuntamiento de Roquetas de Mar, a través de la concejalía de la Mujer, ha convocado la concesión de este Distintivo dirigido a las empresas del municipio que contemplen medidas o buenas prácticas a favor de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadores/as. El galardón tiene dos categorías, una dirigida a empresas con menos de 50 personas trabajadoras y otro para empresas que superen este número. La fecha de presentación de solicitudes comprende desde el 17 de febrero hasta el 3 de marzo.

## 13/02/2015 – [La Semana de la Mujer se celebra en Madrid del 2 al 6 de marzo](#)

Liderazgo, igualdad, empoderamiento, emprendeduría y muchos más temas son los que se tratan en la quinta edición de la Semana Internacional de la Mujer, que impulsa la FUNDACIÓN WOMAN'S WEEK un año más. A estos temas se suman los Premios "Artistas con corazón", el "Salón de la Mujer Actual", talleres y otras actividades paralelas más. Las jornadas se desarrollan en el edificio Casa Vacas del parque madrileño El Retiro.

## 16/02/2015 – [La Universitat de València lidera un proyecto europeo para mitigar la brecha salarial de las mujeres](#)

El proyecto, desarrollado con el soporte del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo, a través del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, aglutina a siete instituciones de España, Islandia y Noruega. El objetivo prioritario de la investigación es *“profundizar en el estudio de las brechas tanto salarial como de cuidados familiares, cuantificarlas, definir su conexión y, en última instancia, describir los factores que contribuyen a corregirlas, a la vez que aportar herramientas prácticas y recomendaciones para agentes sociales, empresas y gobiernos”*.

## 17/02/2015 – [Proyecto de empleabilidad de mujeres mayores de 45 años en Leganés](#)

El proyecto “Empleabilidad de mujeres mayores de 45 años en situación de desempleo y/o con iniciativas emprendedoras” está dirigido a la participación social y laboral de las mujeres y tiene el objetivo de fomentar la empleabilidad y el emprendimiento de las mujeres en situación de desempleo. Impulsado por el Ayuntamiento de Leganés, el proyecto se implementa a través de la Universidad Popular de Leganés. Asimismo el proyecto cuenta con la gestión de la Federación Española de Universidades Populares (FEUP) y la financiación del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

 18/02/2015 – [La Unión de Mujeres Agricultoras y Ganaderas desarrolla el proyecto “MUJERES CREANDO EMPLEO”](#)

Se trata de un proyecto de información, formación, asesoramiento y acompañamiento dirigido a mujeres que quieran emprender o consolidar una actividad empresarial y cuyas actividades se desarrollarán hasta el mes de octubre en diferentes lugares de Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura y Valencia. De esta forma, se pretende fomentar el emprendimiento y la consolidación de proyectos empresariales de las mujeres, especialmente las mujeres del medio rural. El proyecto se desarrolla a través de una subvención concedida por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, en el marco del Mecanismo Financiero del Espacio Económico Europeo (EEA).

 19/02/2015 – [Presentación de los cupones de la ONCE conmemorativos del Día de la Igualdad Salarial y del Día Internacional de la Mujer](#)

El jueves 19 de febrero tuvo lugar la presentación de los cupones de la ONCE conmemorativos del Día de la Igualdad Salarial (22 de febrero) y del Día Internacional de la Mujer, con el emblema “La igualdad beneficia a todos” (8 de marzo). Un total de 11 millones de cupones saldrán a la venta para conmemorar ambas fechas. En la presentación la Secretaria de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, Susana Camarero, abogó por el trabajo conjunto y coordinado de las administraciones y de los agentes sociales para ir atajando las desigualdades salariales.

 20/02/2015 – [Jornada Conciliación y Empoderamiento en Zaragoza](#)

La Casa de la Mujer del Ayuntamiento de Zaragoza y la Red de Impulso al Liderazgo de las Mujeres “Empoderadas” organizaron el día 20 de febrero esta jornada. El evento estaba dirigido a mujeres y hombres, preferentemente que pertenecieran o colaboraran con organizaciones sociales y/o empresas y que quisieran profundizar en este tema desde la perspectiva de género.

 23/02/2015 – [Presentada la Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género](#)

Con motivo de la celebración del Día de la Igualdad Salarial, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades ha presentado una Herramienta para detectar la existencia de brecha salarial de género en las organizaciones. Con esta Herramienta y sus Recomendaciones las empresas podrán introducir la perspectiva de género en sus sistemas retributivos y, en su caso, reducir la brecha salarial de género. La Herramienta se acompaña de una Guía de uso, un ejemplo práctico, un documento de Recomendaciones y una serie de audiovisuales divulgativos.

La descarga y uso de estos materiales es sencilla, confidencial y gratuita desde esta página web. Las empresas que incorporen esta Herramienta en su gestión podrán firmar el Acuerdo de Adhesión al uso de la misma y recibir asesoramiento técnico tanto en su cumplimentación como en el análisis de sus resultados.

📅 24/02/2015 – [Foro Brecha Salarial de Género, una desigualdad cronificada en Barcelona](#)

El Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya organizó este foro que tuvo lugar el 25 de febrero en Barcelona. Personas del más alto nivel académico y profesional trataron de explicar, a lo largo de una entrevista-coloquio, las causas profundas de estas desigualdades y de invertir luz sobre cómo disminuir una brecha salarial de género que, de mantenerse las actuales circunstancias, se calcula que tardará cerca de ocho décadas a cerrarse.

📅 25/02/2015 – [Concurso de cómics y viñetas sobre igualdad de género](#)

ONU Mujeres, junto con la Comisión Europea, la Cooperación Belga al Desarrollo y el Centro Regional de Información de la ONU (UNRIC), organizan el Concurso de cómics y viñetas "Igualdad de género: ¡Imagínalo!". La fecha límite de presentación de solicitudes es el 20 de abril.

📅 26/02/2015 – [Exposición fotográfica PHOTOWORK: "Una mirada sobre la igualdad en el empleo" en Villaviciosa de Odón](#)

Del 19 al 27 de febrero, en el edificio Miguel Delibes de Villaviciosa de Odón, se abrió al público la exposición PHOTOWORK "Una mirada sobre la igualdad en el empleo". Se trata de una muestra de las fotografías participantes en el I Concurso de Fotografía Digital PHOTOWORK organizado por el proyecto Madrid Incluye del Plan de Empleo de Cruz Roja Española Comunidad de Madrid e imágenes de Cruz Roja y de empresas que apoyan proyectos de igualdad de oportunidades en el empleo. El proyecto está financiado por el Fondo Social Europeo a través del Programa Operativa Plurirregional de Lucha contra la discriminación.

📅 27/02/2015 – [Puesta en marcha del programa "Promenta. Mentoring para el emprendimiento de mujeres"](#)

La Cámara Oficial de Comercio e Industria de Toledo pone en marcha Promenta, cofinanciado por el Instituto de la Mujer de la JCCM, con el fin de eliminar las barreras internas y externas de las mujeres emprendedoras, a base de una intervención adecuada que se puede convertir en un recurso y una potencialidad. El objetivo principal de Promenta, es promover el espíritu emprendedor de las mujeres, apoyando un proceso de generación de ideas y desarrollo personal y profesional a través de un itinerario de apoyo.

# 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](http://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](mailto:asesoriaie@msssi.es)
- Servicio de Consultas: relacionadas con el ámbito laboral y de la empresa.  
Correo electrónico: [pdi@msssi.es](mailto:pdi@msssi.es)  
Teléfono para consultas: 915 246 806



@IgualdadEmpresa

## INSCRÍBASE Y CONSÚLTENOS