

Professional Women's Network: el talento femenino, facilitador del éxito

Pese al avance que ha experimentado la mujer en el ámbito empresarial durante los últimos años, el porcentaje de mujeres directivas continúa estando muy lejos del número de hombres que ocupan puestos de responsabilidad. Y es que la discriminación que viven las mujeres en el ámbito laboral -con salarios más bajos y dificultades para compatibilizar la vida personal y profesional- es todavía más evidente a medida que se escalan puestos en la pirámide organizativa.

Un estudio del *Financial Times* asegura que de las 350 empresas más grandes de Europa, sólo 14 tienen a una mujer como directora general de la compañía, y otros informes reflejan que el porcentaje de empresas en el mundo sin representación femenina en sus Consejos de Administración se eleva al 60%. En esta misma línea, el informe *Gender Monitor* elaborado por Esade refleja que siete de cada diez directivas perciben que existe trato de favor hacia los hombres a la hora de ascender a puestos de alta responsabilidad.

Sin embargo, está demostrado que la presencia femenina aporta importantes beneficios a la empresa. Es más, un estudio de *Mckinsey Global Institute* publicado el año pasado señala que si las mujeres participaran equitativamente en la economía, se añadirían 28 billones de dólares al PIB mundial en 2025, lo que equivale a la suma de las economías de Estados Unidos y China.

Incentivar la presencia femenina en los puestos de responsabilidad es clave para conseguir reducir una brecha de género que, según prevé el Foro Económico Mundial, tardará más de 100 años en cerrarse. Y este es, precisamente, el principal objetivo de Professional Women's Network

Madrid, organización que trabaja para fomentar la carrera profesional, el liderazgo y el emprendimiento femenino a través de las herramientas de formación, *mentoring* y *networking*. Su presidenta, Raquel Cabezudo, explica a *Executive Excellence* cuáles son las diferencias que existen entre las carreras profesionales de hombres y mujeres, y el trabajo que realizan desde la asociación para eliminar las barreras que impiden el ascenso laboral femenino, y proporcionar a las mujeres herramientas de apoyo para asumir posiciones de liderazgo.

“ Nuestra intención es llegar a ser una de las asociaciones profesionales más dinámicas de España, fomentando avances significativos en talento, innovación, liderazgo y rentabilidad ”

INÉS ORIA: ¿Cuándo y cómo nació Professional Women's Network Madrid?

RAQUEL CABEZUDO: Professional Women's Network (PWN) se creó en París en 1996 y fue fundada por Avivah Wittenberg Cox. En el año 2003 PWN decide constituirse como federación internacional de asociaciones conjuntamente con Margaret Milan, conformándose lo que en la actualidad es PWN Global. Desde entonces ha ido creciendo fundamentalmente en Europa, Asia y Latinoamérica, habiendo desembarcado este año también en África. En este tiempo se han ido adhiriendo otras asociaciones veteranas y en la actualidad cuenta con 24 países y más de 30 *networks* en todo el mundo. Nuestra red está integrada por más de 3.500 socias y socios, una comunidad de más de 35.000 profesionales y más de 90 nacionalidades.

En España, la organización se fundó en el año 2006 como European Professional Women's Network Spain, y en 2013 pasó a denominarse Professional Women's Network Madrid.

El denominador común de la red PWN en todo el mundo es proporcionar a las mujeres herramientas, redes y recursos de apoyo necesarios para asumir posiciones de liderazgo. Nuestro objetivo es compartir conocimiento, iniciativas y experiencias con el fin de promover el papel de la mujer en el ámbito profesional.

Si queremos avanzar como sociedad debemos aprovechar el 100% del talento del mundo y, para conseguirlo, hombres y mujeres debemos trabajar juntos. Por eso, nuestro principal objetivo es fomentar el liderazgo de la mujer profesional, promover su desarrollo profesional y la sostenibilidad de su carrera, y contribuir a su visibilidad y presencia en posiciones directivas dentro de las organizaciones. Lo hacemos utilizando



“ Si queremos avanzar como sociedad debemos aprovechar el 100% del talento del mundo ”

una metodología basada en el intercambio de conocimiento y mejores prácticas enfocadas a facilitar los negocios y la construcción de relaciones duraderas.

En este sentido, me gustaría destacar que PWN Global ha sido caso de estudio en una tesis doctoral realizada por nuestra socia, Consuelo Lozano. Esta tesis demostró científicamente que dentro de PWN se comparte y transforma conocimiento de forma altruista guiado por las motivaciones humanas comunes, en un entorno de confianza donde, además, se genera bienestar entre las socias.

I.O.: ¿Cuáles son los retos de futuro de la asociación?

R.C.: Nos encontramos en un momento económico marcado por el cambio constante en el que organizaciones como la nuestra siguen siendo muy necesarias, y nuestra intención es llegar a ser una de las asociaciones profesionales más dinámicas y participativas de España. Queremos fomentar avances significativos en talento, innovación, liderazgo, y, por supuesto, rentabilidad.

Si miramos atrás nos damos cuenta de que las mejoras reales en materia de igualdad de género en las organizaciones no son significativas, por eso, creemos que el avance pasa por incorporar a las mujeres a posiciones de poder y toma de decisiones. Es cierto que en los Consejos de Administración cada vez hay más presencia femenina, pero no ocurre lo mismo en el mundo directivo. Año tras año se siguen repitiendo las mismas situaciones y los porcentajes de mujeres en los puestos directivos no varían.

La situación es igual en todos nuestros *networks*, las mujeres jóvenes inician su carrera en igualdad de condiciones, pero cuando llega la crianza de los hijos o avanza en la pirámide, se ponen de manifiesto las limitaciones. Por eso,

“ Es necesario implantar planes de igualdad en las empresas que estén avalados desde lo más alto y con unos planes de comunicación que propicien el cambio cultural necesario ”

desde la asociación pensamos que la ayuda debe comenzar en etapas tempranas. Esto nos ha llevado a abrir el abanico a mujeres que acaban de iniciar su carrera profesional con el fin de que las jóvenes estén mejor preparadas y sean más conscientes de las situaciones a las que se van a enfrentar y sean capaces de gestionarlas.

Por otro lado, en 2018 continuaremos con el Plan Estratégico que iniciamos en 2015 y que revisaremos a lo largo de este año para hacer partícipes a todas nuestras socias y socios. La asociación está siendo caso de estudio en IE Business School a través de la Cátedra de Gobierno Asociativo que dirige el profesor Pascual Montañés, y esto será una gran palanca para hacer más participativa la hoja de ruta que nos guiará en los próximos años.

I.O.: El hecho de ser una organización internacional permite hacer un análisis comparativo con otros países. ¿Cómo se sitúan las empresas españolas en materia de género?

R.C.: La situación de las empresas españolas es muy similar a la de los países de nuestro entorno. Por un lado, están las grandes multinacionales que se rigen por los principios de sus casas matrices y, por otro, las empresas nacionales con presencia en el Ibex o medianas empresas.

El último informe de *Global Gender Gap Report 2017*—que mide la inequidad en materia de género en cuanto a salud, educación, economía y política— sitúa a los países del Norte de Europa, como Islandia, Finlandia, Noruega y Suecia, en los primeros puestos. España se encuentra en la posición número 24, muy cerca de Suiza, Bélgica y Países Bajos, y por delante de Portugal e Italia.

I.O.: ¿Qué país está más avanzado en este ámbito y qué prácticas deberíamos importar para disminuir la brecha de género?

R.C.: Islandia es todo un referente ya que, por octavo año consecutivo, se sitúa en el primer puesto tras haber cerrado en más del 87% la brecha de género total. Este país implantó el pasado 1 de enero una ley de igualdad salarial entre hombres y mujeres por la que las empresas con más de 25 empleados deben auditar los sueldos—complementos salariales incluidos— y demostrar que no existe discriminación de género.

Sin embargo, Japón destaca por ser uno de los países más atrasados en materia de género dentro de las economías desarrolladas, si bien hay que reconocer que está haciendo un gran esfuerzo en los últimos años.

La medida que sobresale como mejor práctica en otros países es la flexibilidad, que en España supone un 10%, frente a Noruega, donde se sitúa en el 37%. Esa medida debería ser aplicable a hombres y mujeres por igual.

“ Se corre el riesgo de que las directivas más brillantes busquen empresas que cuenten con entornos más abiertos y diversos donde puedan alcanzar sus metas en función de sus méritos ”

En el ámbito empresarial merece la pena destacar la importancia de elaborar e implantar planes de igualdad y programas de diversidad. Estas medidas tienen que venir avaladas desde lo más alto en los órganos de decisión y con unos planes de comunicación que propicien el cambio cultural necesario para facilitar una mayor igualdad de género en los distintos niveles de la pirámide de las organizaciones.

El Instituto de la Mujer está haciendo un esfuerzo para impulsar entre las empresas de nuestro país la creación de estos planes y apoyar también a las asociaciones en su profesionalización, para que cumplan de forma más eficaz su función social.

I.O.: Sólo el 24% de los cargos directivos en España son ocupados por mujeres, y el 31% de las empresas carecen de directivas en su Consejo de Administración. Según Amparo Moraleda, “las mujeres cumplen con las expectativas y están a la altura de cualquier otro profesional; el problema es que, en muchos casos, esa oportunidad no llega”. ¿Cuáles son las principales barreras para que las mujeres puedan desarrollar una carrera de alta dirección?

R.C.: Existen obstáculos externos que frenan el impulso profesional de la mujer, pero nuestra experiencia en PWN demuestra que las limitaciones internas son también muy importantes. Estas hacen que nos cueste salir de nuestra zona de confort y entrar en acción para propiciar un cambio y conseguir nuestros logros. Dichas barreras inconscientes tienen mucho que ver con nuestro sentimiento general y, entre otras cosas, surgen de forma instintiva por la animadversión al cambio.


A todo esto, hay que añadir las barreras externas entre las que destacan las obligaciones familiares, barreras de género, diferente estilo de *networking* o sistemas de promoción no objetivos.

Atributos como la aversión al riesgo y la reticencia al cambio hacen que, a la hora de subir puestos directivos, las mujeres necesiten contar con el apoyo de los niveles superiores, es decir, con un *sponsor* que las respalde durante el ascenso.

Desde PWN defendemos que hay que potenciar la cultura de igualdad de género en la empresa y fomentar medidas que contribuyan a una mayor equidad de oportunidades entre hombres y mujeres y a desarrollar el orgullo de pertenencia entre todos los empleados de forma inclusiva.

En mi opinión, es necesario diseñar un plan de carrera desde que un profesional se incorpora a un determinado puesto, porque de esta forma se gestionarán las expectativas de forma adecuada y el empleado se sentirá justamente valorado, retribuido y recompensado. Este plan debe ir acompañado de una formación continua y que será diferente de acuerdo con el potencial del profesional. En general, la mujer demuestra un alto compromiso con el aprendizaje y el aprovechamiento de los programas de alta dirección es elevado.

Las escuelas de negocios ayudan a los profesionales a mejorar sus capacidades con las últimas tendencias en *manage-*



“ El desempleo de personas mayores de 50 años duplica en número a los de 18 años, y el 40% de este colectivo lleva cuatro años buscando trabajo ”

menty a conseguir un mayor impacto en el rendimiento de la gestión empresarial y, por tanto, en su ascenso en las organizaciones. Si bien hay cada vez más mujeres que cuentan con esta formación, dado que en su mayoría son pagados por las propias empresas, el porcentaje de ellas que los cursan es inferior al de los hombres.

Las organizaciones deben contar con planes de igualdad que promuevan de manera activa que el talento femenino se desarrolle. En la actualidad, se corre el riesgo de que las directivas más brillantes busquen empresas que incorporen la igualdad de género entre sus valores y que cuenten con entornos más abiertos y diversos en donde poder alcanzar sus metas de forma transparente y objetiva y en función de sus méritos.

I.O.: Si España quiere llegar al objetivo propuesto de alcanzar el 30% de mujeres en los Consejos de Administración para 2020, las mujeres deberían protagonizar la mayoría de las próximas incorporaciones. ¿Cree que las medidas basadas en criterios de género, como las cuotas, son perjudiciales o necesarias para impulsar el acceso y normalizar la presencia femenina en los órganos de gobierno empresarial?

R.C.: En este momento existe una buena oportunidad para las mujeres que quieran desarrollar su carrera como consejeras. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para conseguirlo se necesita tener una formación adecuada,

“ En España la cultura BRO puramente dicha no se está percibiendo, aunque es posible encontrar algunas características en entornos reducidos como el de los emprendedores tecnológicos ”

conocer cómo funcionan los órganos de gobierno de las compañías, tener habilidades para adaptarse y comprender las dinámicas de toma de decisiones en los consejos, entender la cultura de la compañía y conocer cuál será nuestra responsabilidad y lo que se espera de esta posición.

Para entender el tipo de medidas necesarias a la hora de fomentar el acceso de la mujer a las posiciones de dirección me gusta aplicar los principios usados en la teoría de la competencia. Esta regla señala que cuando hay un operador que disfruta de una posición dominante no por méritos especiales, sino por razones históricas, se deben adoptar medidas transitorias que ayuden a otros operadores a incorporarse hasta igualar posiciones. Se trata de romper la inercia que se produce cuando hay un operador dominante que perpetúa su situación.

Durante mucho tiempo, en los Consejos se han elegido personas que se encontraban dentro de un mismo círculo de confianza, que compartían los mismos valores y que presentaban características similares. Sería deseable que estos organismos se profesionalizaran y se incorporasen personas que aporten valor y velen por el interés social con el deber de diligencia que conlleva el cargo.

La recomendación del Código de Buen Gobierno de que en 2020 las mujeres representen, al menos, el 30% de los puestos en los Consejos de Administración está haciendo que muchas empresas del Ibex hayan incorporado consejeras en los últimos años, y esto ha permitido pasar de un 10,5% en 2010 a más de un 20,3% en 2017.

Hoy por hoy, en España hay empresas cercanas a la paridad como Abertis, Santander, Iberdrola y Merlin Properties. Otras compañías están dando tímidos pasos en la incorporación de mujeres a los Consejos.

Por otro lado, la tendencia a reducir el tamaño de este órgano frena la incorporación, es decir, hay más oportunidades para nosotras, pero menos en general. En 2017 el crecimiento de mujeres en los Consejos ha sido de un tímido 1,1%, frente a un incremento del 13,75% registrado el año anterior. Hay que tener en cuenta, además, que el 78% de las mujeres son consejeras independientes.

Me gustaría destacar que en el Ibex 35 únicamente hay dos mujeres que tienen la presidencia del Consejo de Administración: Ana María Llopis, en Día, y Ana Patricia Botín, en el Banco de Santander.

Respecto a la ley de cuotas, tenemos que reconocer que una ley ayuda a acelerar que ese cambio se produzca y tenemos ejemplos cercanos, como es el caso de Francia, que cuenta con un 37,1% de mujeres en los Consejos, e Italia y Alemania, con un 30% y 27,2% respectivamente.

En mi opinión, hay mujeres profesionales con capacidad y habilidades suficientes para asumir posiciones al más alto nivel en los Consejos y es deseable que en los próximos años veamos esa transformación de forma plena, empezando por una mayor representación en las posiciones directivas. Actualmente esta no llega al 20% –a pesar de que se parte de una situación inicial de igualdad en la base de la pirámide organizativa– y se sitúa en el 18% en el mundo emprendedor.

I.O.: Hemos visto cómo la crisis ha desplazado del mercado laboral buena parte de talento *senior*. Algunas empresas parecen haber menospreciado la experiencia, y las cualidades a ella asociadas: la intuición, el éxito en gestión de equipos... ¿Pagaremos caro esta pérdida de talento?

R.C.: La pérdida de talento que se produce en nuestra sociedad es evidente. En el caso de España, se dan dos circunstancias que contribuyen a reducir el nivel de empleabilidad en la población que supera los 50 años. Por un lado, las reestructuraciones tardías que se siguen produciendo en nuestras empresas que hacen que los empleados de mayor edad sean los candidatos a dejar sus posiciones en los casos de regulación de empleo y, por otro, el envejecimiento de la población. A esto hay

“ Las mujeres tenemos que plantearnos un liderazgo consciente que conjugue autoconocimiento, conocimiento, estrategias de poder y trabajo en equipo ”

que sumar la diferencia entre perfiles ofrecidos y demandados, los salarios inferiores a los niveles de crisis y el escaso número de ofertas de trabajo para posiciones *senior*.

Según los últimos datos publicados, el desempleo de personas de más de 50 años duplica en número a los de 18 años. Con la preocupación adicional de que el 40% de los parados mayores de 50 años llevan cuatro años buscando empleo.

“ PWN quiere impulsar a la acción a directivos, ejecutivos y emprendedores y adoptar una actitud positiva ante el desafío de la igualdad de género ”

Desde PWN hemos percibido esta tendencia y ya nos hemos puesto a trabajar. En concreto, hemos participado en un estudio, en colaboración con la Comunidad de Madrid y que cuenta con Fondos Europeos, donde se analiza, mediante la realización de distintos talleres, cómo ayudar a impulsar la carrera y las oportunidades profesionales del colectivo de mujeres de más de 50 años, y será una línea de trabajo más dentro de nuestras actividades en PWN en los próximos años.

Existen varias palancas sobre las que trabajar a futuro y que daremos a conocer cuando presentemos los resultados de este trabajo. Planteamos la necesidad de concienciar a nuestra sociedad sobre el valor del talento *senior* animando a compartir mejores prácticas y casos de éxito de directivos activos.

No obstante, en mi opinión, hay excepciones. Hay personas que aun teniendo una edad inferior a los 40 años les falta motivación para brillar en lo que hacen y, por el contrario, hay hombres y mujeres de más de 55 años con un espíritu joven, que siguen participando de forma muy activa y contribuyendo al crecimiento del tejido empresarial.

I.O.: Según Tom Peters, en la mayoría de las empresas estadounidenses se ha implantado la 'cultura BRO'. Este término se utiliza para describir la forma en la que interactúan los hombres jóvenes, heterosexuales y con dinero en los entornos laborales. Una de las características de este comportamiento es su desprecio –entre otros colectivos– por las mujeres, especialmente las mayores de 45 años, a las cuales consideran “acabadas”. ¿Perciben esta tendencia desde PWN?

R.C.: En España la cultura BRO puramente dicha no se está percibiendo, aunque es posible encontrar algunas características en entornos reducidos como el de los emprendedores tecnológicos. Se trata de un sector muy endogámico, con unos ritmos muy diferentes, y que cuenta con un porcentaje mínimo de mujeres, especialmente a partir de cierta edad.

Las dificultades en el mercado laboral de las mujeres a partir de los 45 años son similares a las de los hombres. Sin embargo, las mujeres nos encontramos con barreras adicionales que nos limitan.

El objetivo es el empoderamiento de las mujeres profesionales asegurando la

participación efectiva y plena y la igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de toma de decisión en la vida política, económica y pública.

También es una demanda de nuestros consumidores que empezará a afectar a la rentabilidad de las compañías a medio plazo. Esta es una de las motivaciones para trabajar en serio en las empresas y adaptar sus modelos de negocio e incorporar en serio a la diversidad como motor de innovación y transformación. Este es el cambio que mejor entienden la mayoría de *stakeholders* del mundo empresarial.

El verdadero líder del siglo XXI tiene que ser un líder inclusivo, capaz de motivar y de conseguir el compromiso de todo un equipo cohesionado y alineado con la estrategia de la compañía. Esta es, sin duda, la mejor receta para fomentar el talento femenino. Tener el compromiso de los máximos responsables de las compañías e instituciones de que se va a tomar en serio la incorporación de las mujeres en los procesos de toma de decisión y se va a trabajar para la retención, promoción e incorporación de talento femenino a todos los niveles.

Las mujeres tenemos que aprender a movernos en los círculos de confianza de las compañías y plantearnos un liderazgo consciente donde hay que conjugar autoconocimiento, conocimiento, estrategias de poder y trabajo en equipo. Esto supone el desarrollo de una serie de habilidades que no nos han enseñado, en general, pues no están en los programas curriculares de las universidades, y que se suelen descubrir algo tarde cuando ya se han vivido las barreras tanto internas como externas que encontramos para desarrollar el liderazgo femenino en el mundo empresarial. Esto es en lo que trabajamos desde PWN.

I.O.: Esa realidad también ha puesto en riesgo el *mentoring*, que nos parece una de las prácticas más necesarias y productivas para la empresa y sobre la que PWN tiene mucho que decir. ¿Cuál es el trabajo de la asociación en este sentido?

R.C.: El programa de *mentoring* grupal es una historia de éxito en nuestra red y vamos ya por la duodécima edición. Cada año los mentores proponen distintas temáticas sobre liderazgo, carrera profesional, nuevas tecnologías o emprendimiento.



“ El verdadero líder del siglo XXI tiene que ser inclusivo, capaz de motivar y de conseguir el compromiso de todo un equipo cohesionado. Esta es la mejor receta para fomentar el talento femenino ”

Un mentor imparte su conocimiento con un grupo de *mentees* con el fin de alcanzar un objetivo al final del programa. Se trata de salir de la zona de confort en un entorno donde se establece una relación de confianza en el grupo, y entre todos se comparte y transforma el conocimiento para que, al final del programa, la *mentee* domine una habilidad y emprenda un camino en solitario.

En los últimos años han pasado por nuestros programas más de 1.300 personas y pronto será el lanzamiento de la XII edición. Queremos abrir nuestros programas a la sociedad, ser un motor de cambio y liderar la transformación empresarial.

Nuestra intención, además, es iniciar próximamente actividades de *mentoring* inverso, porque estamos convencidos de que el talento joven aporta conocimiento transformacional a las mujeres con más experiencia y, a la vez, los profesionales *senior* cuentan con un poso de madurez que es de gran valor para las generaciones más noveles.

En PWN pensamos que todas las personas tienen derecho a soñar y ponerse unas metas y verlas cumplidas. Queremos impulsar a la acción a directivos, ejecutivos y emprendedores y adoptar una actitud positiva ante el desafío de la igualdad de género ■