



La mujer reivindica su papel protagonista en la Dirección y en los Consejos

La presencia de la mujer en los Consejos de Administración ha crecido en los últimos años, pero todavía dista de gozar de una situación razonable. El objetivo de llegar a contar con una presencia del 30 por ciento en 2020 no se va a alcanzar. Las cuotas, el cambio cultural y la presión de instancias regulatorias han ayudado pero no es suficiente. Sólo en el IBEX hay 342 consejeros por 106 consejeras y en el Mercado Continuo la brecha es aún mayor. Para analizar la situación actual de la mujer en su camino hacia los Comités de Dirección y los Consejos de Administración Professional Women's Network¹ (PWN Madrid) y Capital Humano, en colaboración con Mercer, reunieron a un grupo de directivas y directivos. Estas son sus conclusiones.

Redacción de Capital Humano.

¹ PWN Madrid es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo acelerar el ritmo del cambio en torno al equilibrio de género para adaptarlo a la realidad social y a la demanda empresarial actual. Para ello, centra su actividad en el fomento de la carrera profesional, el liderazgo y el emprendimiento femenino a través de programas activos de formación, mentoring, networking y sponsoring. PWN Madrid es miembro de la red internacional PWN Global, que aglutina todas las asociaciones constituidas bajo esta marca en un total de 24 países y 31 redes locales. Cuenta con más de 3.500 socios, mujeres y también hombres, y con una comunidad de 40.000 mujeres profesionales, de 100 nacionalidades distintas, pertenecientes tanto al mundo corporativo como del emprendimiento.



Participantes en el coloquio. De izda. a dcha., de pie: Enrique Torres (Mercer), Yolanda Gutiérrez (Eversheds Sutherland Nicea), Susana Graupera (Atrevia), Lourdes Ramos (Garrigues), José Antonio Carazo (Capital Humano), Gloria Lorenzo (Oracle), Carmen Ruiz de Velasco (Mercer), Valentina Beredentseva (Mercer), Ana Bolado (Metrovacesa, Unicaja Banco y Parques Reunidos), y Bruce Goslin (K2 Intelligence). Sentadas: Visitación Díaz (PWN Madrid), M^a Luisa Jordá (Orange), Raquel Cabezudo (PWN Madrid), Maya Rotshteyn (Xeerpa), Raquel Serradilla (Altitude) y Mabel Uribes (Nokia).

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: La mujer reivindica su papel protagonista en la Dirección y en los Consejos.

Fuente: Capital Humano, nº 336. Noviembre, 2018.

Resumen: En Europa la media de mujeres en los Consejos de Administración es del 32,1 por ciento, mientras que en América es de 24,5 por ciento. En España no llega al 20 por ciento. En las empresas del IBEX hay 342 consejeros y 106 consejeras. La paridad está lejos. En el casi centenar de empresas del Mercado Continuo la brecha es mayor: 747 consejeros y 152 consejeras. ¿Por qué no llegan las mujeres al máximo órgano de decisión de las empresas? Varios factores explican esta realidad: tradicionalmente pocas mujeres llegan a niveles de alta dirección, las Comisiones de Nombramientos están compuestas mayoritariamente por hombres, la cultura tradicional ha relegado a las mujeres a posiciones de menor responsabilidad, a pesar de estar cada vez más preparadas. PWN Madrid y Capital Humano, en colaboración con Mercer, reunieron a un grupo de directivas y directivos para analizar esta situación y ofrecer alternativas. Estas son sus conclusiones.

Descriptor: Mujer / Dirección / Consejeras / Igualdad / Tecnología

La presencia de las mujeres en los Consejos de Administración va creciendo pero todavía está lejos de alcanzar los niveles óptimos, por no hablar de la paridad con la presencia de los hombres. La media más alta se registra en Europa donde países como Suecia y Noruega recurrieron a las cuotas para impulsar el nombramiento de consejeras. Con todo, la cultura empresarial, lastrada por los prejuicios sociales y educativos, evoluciona muy lentamente. La tecnología y determinadas actuaciones (como el mentoring, el coaching o el sponsoring) están ayudando a empoderar a las mujeres. Los hechos demuestran que las empresas con consejeras en sus Consejos de Administración son más rentables y sostenibles y que las grandes crisis nunca han estado pilotadas por mujeres. Para analizar la situación actual y las perspectivas de futuro a corto y medio plazo Professional Women's Network y Capital Humano reunieron a un grupo de directivos, mujeres y hombres, incluyendo consejeras de grandes empresas en la sede de Mercer.

Participaron en el coloquio: Raquel Cabezudo, Presidenta de PWN Madrid y anterior Directora de Mercados en KPMG; M^a Luisa Jordá, Consejera de Orange España, Grupo Bimbo y Merlin Properties; Ana Bolado, Consejera de

Metrovacesa, Unicaja Banco y Parques Reunidos; Yolanda Gutiérrez, Partner de Eversheds Sutherland Nicea y VP de Mentoring y Emprendimiento de PWN Madrid; Susana Graupera, Directora de Atrevia; Raquel Serradilla, Vicepresidente Ejecutivo (EVP) Sur de Europa de Altitude; Mabel Uribes, Directora de RR.HH. de Nokia; Gloria Lorenzo, Directora de *International Product Solutions* de Oracle; Bruce Goslin, Consejero Delegado de K2 Intelligence; Maya Rotshteyn, Directora de Marketing de Xeerpa y VP de *Corporate Partners* y Alianzas de PWN Madrid; Lourdes Ramos, Directora de RR.HH. de Garrigues; Visitación Díaz, ex directiva del Área Financiera del Banco Santander y actualmente Tesorera y VP de Financiación de PWN Madrid; y Miren Polo de Lara, CIO de Laboratorios Indas y Secretaria General y VP de *Membership* y *Networking* de PWN Madrid. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

Maya Rotshteyn, Directora de Marketing de **Xeerpa** y VP de *Corporate Partners* y Alianzas de **PWN Madrid**, dio la bienvenida a los participantes del coloquio y comentó sobre la elección del tema de debate de esta sesión: "En PWN trabajamos con distintos *stakeholders* para fomentar el liderazgo inclusivo y el desarrollo profesional femenino. Estos *stakeholders* incluyen a los profesionales, >

>



Raquel Cabezudo (PWN Madrid).



Raquel Serradilla (Altitude).



Lourdes Ramos (Garrigues).

tanto mujeres y como hombres, las entidades educativas, las instituciones del gobierno, los medios y, por supuesto, las empresas, desde los departamentos de RR.HH. hasta el buen gobierno y los consejos. Uno de nuestros objetivos es que en la toma de las decisiones estratégicas corporativas, para que estas sean más acertadas, se cuente con la experiencia y el talento de los directivos de ambos géneros, y para que esto suceda, dentro de la pirámide de la carrera profesional debe haber más retención de talento femenino. Los cambios se están produciendo, pero de manera muy lenta. Según el último informe “Mujeres en los consejos del IBEX-35”, llevado a cabo por Atrevia e IESE, en España aún faltan más de 400 consejeras para que las empresas del mercado continuo lleguen a la paridad de género en sus consejos”.

Raquel Cabezudo, Presidenta de **PWN Madrid** y anterior Directora de Mercados de **KPMG**, señaló que en Europa la media es del 32,1 por ciento de mujeres en los Consejos de Administración, mientras que en América es de 24,5 por ciento y en Asia baja hasta el 7,4 por ciento, teniendo en cuenta que en países como Japón apenas llegan al 3,5 por ciento. “En Europa este porcentaje se ha alcanzado fundamentalmente debido a las cuotas. El tema de las cuotas empezó en países como Noruega y Suecia, luego avanzó hacia Francia, Italia y Alemania. En el Reino Unido se pensó que era mejor optar por recomendaciones para llegar al objetivo del 33 por ciento, pero están en un 29 por ciento y no van a llegar a este objetivo en 2020”. Sin embargo, también destacó que todas las empresas del FTSE tienen alguna mujer en sus Consejos, “lo que sin duda es un avance”, y que España también se va a quedar lejos de la recomendación de llegar al 30 por ciento en 2020.

Susana Graupera, Directora de **Atrevia** en Madrid, explicó que en los Consejos del IBEX se ha ido avanzando lentamente en los últimos años con la incorporación de 2 o 3 mujeres y hemos comprobado que, cuando ha habido que hacer relevos más numerosos en los consejos, se ha aprovechado para incorporar mujeres, sobre todo en las empresas tecnológicas. Según datos del IV Informe “Las Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex 35”, elaborado por Atrevia y el IESE. “En total las consejeras han subido al 19,15 por ciento, pero estamos muy lejos de la media europea y de la recomendación del 30 por ciento para el 2020. En el IBEX hay 342 consejeros y 106 consejeras, aún falta para llegar a una paridad. En todo el Mercado Continuo más el IBEX (133 empresas) hay 1.089 consejeros y 258 consejeras. Ahí la brecha es aún mayor. Y si nos fijamos solo el Mercado Continuo (98 empresas) hay 747 consejeros y 152

consejeras. Donde mayor número de consejeras hay es en los sectores de tecnología y servicios financieros. En cuanto a las consejeras ejecutivas hay un estancamiento. Sólo hay un 4,76 por ciento de consejeras que tienen ese tipo de funciones. En el IBEX la mayoría son consejeras independientes y en Mercado Continuo hay más consejeras dominicales. Es interesante destacar que hay 7 mujeres que están en empresas del IBEX que también están en otros Consejos. Cuando ya has demostrado que eres una buena consejera lo tienes más sencillo, pero las nuevas lo tienen un poco más complicado”, concluyó.

Tras escuchar estos datos, **M^a Luisa Jordá**, consejera de **Orange España, Grupo Bimbo y Merlin Properties**, entre otras empresas, señaló que hace unos meses la CNMV ha publicado algunos cambios sobre la información que debe incluir los modelos de Gobierno Corporativo y el Informe de Remuneraciones. “En ese informe de Gobierno Corporativo la CNMV está haciendo más hincapié en que las empresas expliquen muy bien y con más detalle qué actuaciones están haciendo para que aumenten el número de mujeres en los Consejos y que van a hacer para alcanzar el el porcentaje de mujeres recomendado para 2020. Yo creo que eso va a ser un aliciente para que las compañías de aquí a 2020 incorporen mujeres, aunque sea un tema recomendado y no obligado. Yo creo que eso va a acelerar un poco el proceso”, dijo y añadió: “Por otro lado, quiero destacar que para mí la debilidad más importante que tenemos es que las mujeres no llegan a desempeñar puestos directivos y ejecutivos. No hay paso al Consejo si previamente no tienes una carrera profesional de ejecutiva. Pienso que esta es la gran debilidad en la que hay que trabajar. Si las mujeres no tenemos una carrera ejecutiva larga será difícil llegar al final. Casi todas las mujeres que estamos en los Consejos hemos estado más de 30 años en puestos ejecutivos”.

CUOTAS CONTRA PREJUICIOS

Pero, ¿qué pasa a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué muchas mujeres se quedan en el camino? ¿Hay prejuicios inconscientes que les cierran el paso? **Ana Bolado**, consejera de **Unicaja Banco, Parques Reunidos y Metrovacesa**, aseguró que “uno de los problemas está en la cadena directiva, hasta que no haya más mujeres en las primeras líneas de las empresas, seguirá siendo difícil abrirse camino. El hombre tiende a rodearse de seres parecidos y cuando un directivo de éxito piensa en un posible sustituto, de forma inconsciente, piensa en cómo era él cuando tenía unos años menos e intenta repetir



M^a Luisa Jordá (Orange).



Mabel Uribe (Nokia).



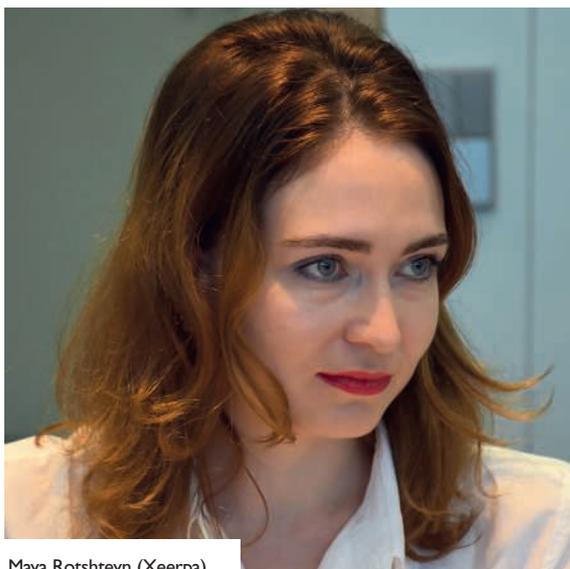
Bruce Goslin (K2 Intelligence).



V



Gloria Lorenzo (Oracle).



Maya Rotshteyn (Xeerpa).



Enrique Torres (Mercer).

el patrón adaptado a los conocimientos necesarios hoy. Es un tema involuntario, pero se buscan patrones que se parezcan a quién toma las decisiones. Por eso es difícil que puedan pensar en una mujer”. Por ello consideró que “hay que empujar desde abajo para que las mujeres suban, pero no está siendo fácil. En este contexto, si las empresas no tienen una presión externa enorme, como pueden ser las cuotas obligatorias, va a ser lento”. Explicó que es positivo presionar desde los propios Consejos de Administración pero que si hay una mujer sola poco va a cambiar. “Si de 12 consejeros, 5 son mujeres, la dinámica del Consejo es distinta”.

Según **Raquel Serradilla**, Vicepresidente Ejecutivo (EVP) Sur de Europa de **Altitude**, también hay que tener en cuenta las ‘etiquetas’. “Tú puedes estar jugando un rol en puestos ejecutivos durante mucho tiempo, pero luego viene la etiqueta de si tú sabes solo de esta industria o de si solo vales para empresa pequeña. Las habilidades ejecutivas tienen denominadores comunes estés en empresa grande o pequeña. Si tienes una actitud positiva hacia el aprendizaje, hacia querer llegar a ese puesto, las cosas fluyen”, aseguró.

Gloria Lorenzo, Directora de International Product Solutions de **Oracle**, apuntó que “en una empresa grande puedes ser una ejecutiva y llevar una línea de negocio de 4.000, 5.000 o 6.000 personas, pero este es un puesto pequeño si lo comparas con una empresa de 100.000 personas. Es la otra cara de la moneda. A veces una persona que está en un puesto ejecutivo en una empresa de 30 o 50 empleados tiene más oportunidades que una que está en una multinacional”.

En este contexto, ¿cuotas si, o no? Para **Raquel Serradilla** las cuotas son un acelerador del cambio. **Mabel Uribes**, Directora de RR.HH. de **Nokia** para España, coincidió en asegurar que las cuotas aceleran y ayudan desde varios ángulos. “En mi experiencia, en RR.HH. en varias empresas he ofrecido buscar otra alternativa de conciliación a las mujeres que habían solicitado reducción de jornada. Si tenemos horario flexible y me piden reducción de una o dos horas que conlleva la reducción de salario, yo les propongo flexibilidad. En cuanto a las cuotas y otras medidas en distintos frentes, las considero positivas”, aseveró.

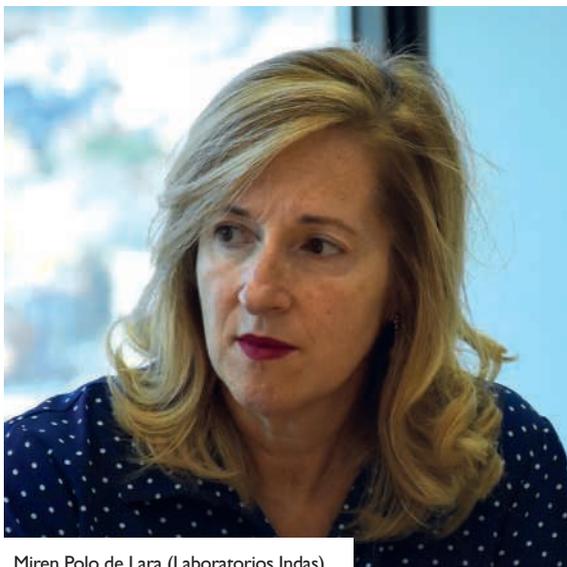
Yolanda Gutiérrez, Partner de **Eversheds Sutherland** y VP de Mentoring y Emprendimiento de **PWN Madrid**, también se mostró partidaria de las cuotas, pero quiso compartir una reflexión haciendo una referencia cuantitativa: “Es muy difícil, sin implantar las cuotas, que la

mujer pueda acceder a los Consejos de Administración. Al margen de todos los temas ya comentados, por puro análisis estadístico, hoy en día de cada 100 personas dispuestas a ocupar un puesto en el Consejo, 95 son hombres y 5 mujeres. Por tanto, las probabilidades de que sea una mujer la que pueda ocupar esas posiciones es mucho menor. Aun cuando por sus capacidades pueda ser de las más idóneas para asumir dichas responsabilidades”.

También apuntó otro aspecto: “La mayoría de las mujeres con carrera directiva hemos aprendido las reglas del juego. Sabemos cómo movernos para seguir progresando en nuestras carreras corporativas, bien sea buscando oportunidades para asumir puestos de mayores responsabilidades en nuestras empresas, o bien buscando nuevos restos en el mercado a través de nuestros contactos. Sin embargo, cuando quieres optar a ser consejera, los circuitos son diferentes. Muchas veces no se conoce quienes son los headhunters que buscan estas posiciones, donde están los contactos que te facilitarán el acceso, en definitiva, cuales son los canales disponibles para poder ser candidata real a estas posiciones de consejeras. Nos falta networking para llegar a estas posiciones.”

Bruce Goslin, Consejero Delegado de **K2 Intelligence**, también se manifestó a favor de las cuotas. “Las cuotas son buenas porque abren las puertas y a veces esta es la mejor manera de empezar un proceso. Estoy de acuerdo en que hay que trabajar a nivel directivo, que hay que prepararse para llegar al Consejo. Es más, el tema de la igualdad de género se tiene que trabajar en todos los ámbitos de la sociedad, y sobre todo en los colegios. Si nos limitamos a trabajar este tema solo en la empresa privada, jamás vamos a terminar con los prejuicios que hay en la sociedad”. **Enrique Torres**, Principal de **Mercer**, también se mostró de acuerdo con lo dicho hasta el momento: “Entiendo que las cuotas eliminan resistencias y consiguen que el proceso estancado durante muchos años, por fin comienza a avanzar. Sin embargo, si no transformamos la sociedad, no conseguiremos nada. Aun así, las cuotas sin el acompañamiento de medidas de mucho mayor calado que hablen de mentalidad de las organizaciones, de la sociedad y de las empresas, de poco sirven”.

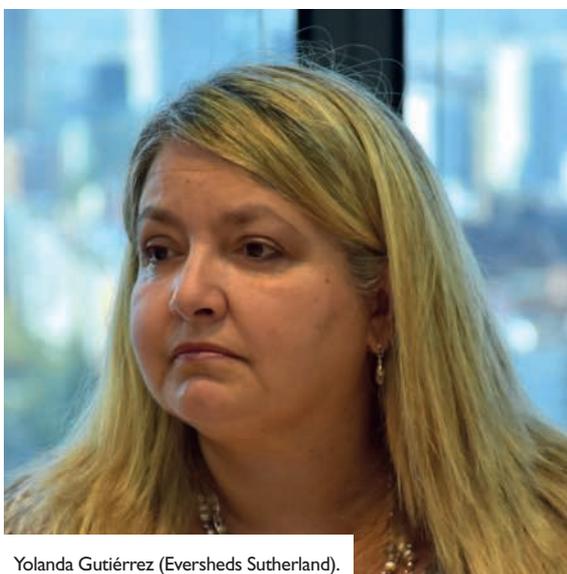
A esto recordó **Maya Rotshteyn** que en la reciente audiencia que concedió a la organización la Reina Doña Letizia departieron sobre un proyecto de trabajo de la Asociación con las universidades para fomentar las carreras STEM, y apoyo en Proyectos de empoderamiento de niñas de la edad escolar. “Su Majestad recalcó que incluso hay que trabajar con las familias para que eduquen a las niñas y a los niños pequeños de tal forma, que reciban



Miren Polo de Lara (Laboratorios Indas).



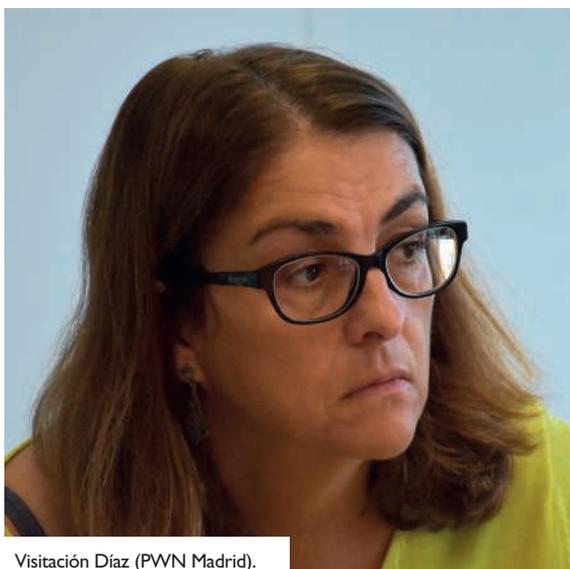
Ana Bolado (Metrovacesa).



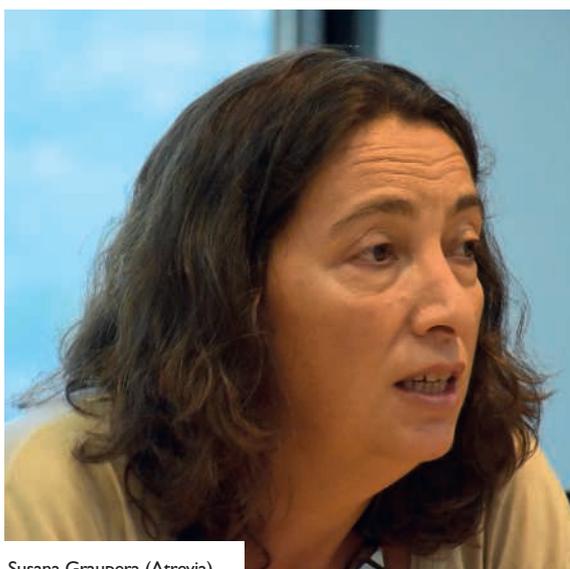
Yolanda Gutiérrez (Eversheds Sutherland).

>

>



Visitación Díaz (PWN Madrid).



Susana Graupera (Atrevia).

información sobre las carreras que pueden elegir sin el sesgo de género incentivando, para que se vean iguales y para que las niñas cada vez aspiren a más”.

Raquel Serradilla se mostró en este aspecto muy sensibilizada. “Tengo 2 hijas y estoy convencida de que hay que trabajar la normalización desde edades tempranas, porque nos movemos en un mundo de muchísimos estereotipos. Yo estoy trabajando los referentes femeninos, la mentorización en niñas, intentando ayudarlas para que tengan el camino más sencillo, haciendo visibles historias de mujeres, pero también explicándoles que hay muchos hombres que han roto con el estereotipo que tenemos del hombre. Hombres que en la crisis han quedado relegados porque la mujer tenía más proyección de carrera y que están ahí. Nos harían un gran favor si contasen sus

historias y fuesen referentes para los alumnos en edades tempranas”.

RR.HH. Y TECNOLOGÍA

Pero, además del cambio en la sociedad, ¿se puede actuar desde Recursos Humanos? **Lourdes Ramos**, Directora de RR.HH. de **Garrigues**, reconoció que la sociedad y las empresas han cambiado mucho en los últimos años y que, por ejemplo, en la Universidad ahora hay más mujeres que hombres, “en estos años ha habido una progresión importantísima en la formación de las mujeres y probablemente queda un empujón, que sociológicamente en formación ya se ha dado, pero no así en otros aspectos del entorno empresarial”. Y en relación con el papel de RR.HH. reconoció que “en las empresas tenemos mucho que hacer. Ya estamos haciendo mucho, pero queda una parte de formación, de educación y de evolución sociológica pendiente. A los abogados jóvenes les digo que esto es cuestión de corresponsabilidad. Desde RR.HH. tenemos que empujar mucho en eliminar los sesgos conscientes e inconscientes para que la corresponsabilidad sea una realidad”.

M^a Luisa Jordá compartió lo dicho por **Lourdes Ramos** y fue más allá al reivindicar el empoderamiento de las mujeres. “A menudo somos las propias mujeres que tenemos que reforzar nuestra autoconfianza. Como somos tan perfeccionistas, cuando surge una oportunidad de promoción, a veces pensamos que no llegamos a cumplir con todos los requisitos... A mí me ha pasado: me han ofrecido un puesto en el Consejo de una compañía de un sector en el que no había trabajado y pensaba que no lo iba a hacer bien, me convencieron y fue todo lo contrario. La mujer tiene que tener confianza en sí misma, enfrentarse a más retos, y aprovechar las oportunidades que se presenten”.

Visitación Díaz, ex directiva del **Banco Santander** y Tesorera y VP de Financiación de **PWN Madrid**, llamó la atención sobre los ‘micromachismos’. “Tenemos que sentirnos orgullosas de nuestros logros y dejar de estar en deuda porque ‘mi esposo me ha ayudado en mi carrera profesional’. En el entorno familiar, hay que educar en la colaboración de las tareas del hogar y tomar decisiones conjuntas a lo largo de la vida profesional”, aseguró.

Otro tema que salió en el debate fue el de la tecnología. ¿Puede ser también un facilitador del cambio o, al contrario, puede convertirse en una trampa para alargar la jornada profesional de las mujeres? Para **Miren Polo de**

IV INFORME IESE-ATREVIA: UNA BRECHA DEMASIADO GRANDE

El número de puestos en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35 ocupados por mujeres asciende a 90, diez más que el año pasado, lo que representa un incremento del 12,5 por ciento. La nueva edición del IV Informe “Las Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex 35”, elaborado por Atrevia y el IESE, arroja datos positivos en materia de igualdad: la presencia de las mujeres en los consejos de administración del Ibex 35 ha alcanzado un peso porcentual del 19,65 por ciento, dos puntos más que el año anterior y cada vez más cerca de alcanzar la media europea del 21,2 por ciento. Además, 17 consejeras son extranjeras, lo que implica una mayor representación internacional.

Según Nuria Chinchilla, profesora del IESE y directora del ICWF, “para dotarlos de mayor eficacia, el Código unificado de Buen Gobierno recomienda la reducción del tamaño de los consejos”. Por ello, desde el año 2010 se han reducido 44 puestos, un 8,8 por ciento del total de consejeros. El número de hombres en los consejos de administración se ha reducido un 18 por ciento desde el año 2010. En el mismo periodo, el número de mujeres consejeras ha aumentado un 70 por ciento. Es decir, han salido 81 consejeros y entrado 37 consejeras. Sin embargo, la escasa presencia de consejeras ejecutivas (3,3 por ciento del total), denota la necesidad de un cambio cultural en las empresas para potenciar el avance de la mujer en todos los puestos directivos.

La reducción del tamaño de los principales órganos de dirección de las grandes compañías españolas, unida a

la mayor presencia de mujeres, conlleva un aumento en el peso relativo de las mujeres en los consejos, alcanzando el 19,65 por ciento, frente al 17,32 por ciento del año pasado. Esta cifra cobra mayor relevancia si la comparamos con las cifras de 2010, cuando el peso relativo de las mujeres en los consejos era del 10,56 por ciento.

El total de mujeres en los consejos de administración del Ibex 35 asciende a 84, y 6 de ellas tienen presencia en más de un consejo: Belén Villalonga Morenés (Acciona y Grifols), Isabel Tocino (Enagás y Banco Santander), Helena Revoredo (Banco Popular, Endesa y Mediaset), Eva Castillo (Bankia y Telefónica), Rosa María García (Bankinter y Acerinox) y Catalina Miñarro (ACS y Mapfre) están presentes en varios consejos de administración.

Aunque queda mucho camino por recorrer en materia de igualdad en los consejos de administración, este año se ha producido un avance considerable en relación a la media europea: en abril de 2015, la Comisión Europea situaba la media en un 21,2 por ciento (un punto más que en el registro anterior) y España ha alcanzado en febrero de 2016 el 19,65 por ciento, frente al 17,32 por ciento del año pasado, acortando la distancia con la media europea. Red Eléctrica y Grifols son las únicas empresas que cumplen con la recomendación de la Comisión Europea, con al menos un 40 por ciento de presencia femenina en los puestos no ejecutivos del consejo de administración. REE, Iberdrola, FCC, OHL, Santander, Grifols y Abertis son las compañías que cuentan con una mayor representación femenina en su consejo de administración.

Lara, CIO de **Laboratorios Indas** y Secretaria General y VP de Membership y Networking de **PWN Madrid**, la tecnología puede ayudar mucho a la conciliación. “En Suecia es muy normal que te digan que un hombre no ha ido a trabajar porque el niño está enfermo y se queda a cuidarlo. Eso en España es muy raro. Hablamos de que hay que cambiar esto y que hay que cambiarlo desde las instituciones, desde los Departamentos de RR.HH. de las empresas, desde todos los ámbitos. Tiene que estar bien visto y que sea normal que los hombres cojan las bajas de

paternidad y no tengan miedo a tener problemas en su trabajo por participar en el cuidado de sus hijos”, reivindicó.

A esto **Gloria Lorenzo** añadió que “RR.HH. es el que tiene que conseguir que cambie la mentalidad de la empresa y la tecnología es la facilitadora. Es muy importante que desde RR.HH. se valore a la gente por objetivos, no por el tiempo que están en una reunión. La tecnología nos pueda ayudar pero tiene que venir de la mano de un cambio de mentalidad en la empresa”.

>

>

LA REINA APOYA LOS PROYECTOS DE PWN MADRID PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO



El pasado 14 de septiembre de esta año Su Majestad la Reina recibió en audiencia a una representación de Professional Women's Network Madrid (PWN Madrid). La Junta Directiva de PWN Madrid, con su presidenta Raquel Cabezudo al frente, le trasladó la evolución de las iniciativas desarrolladas por la asociación desde que celebraron su primer encuentro, en 2017. De la sensibilidad que la Reina mostró aquél entonces en torno a la problemática laboral del colectivo de las mujeres de más de 50 años, surgió el Proyecto M+50.

“Hemos transformado aquella idea inicial en un proyecto concreto que incluye el primer “Mapa de Soluciones” con más de 30 medidas para impulsar la contratación y el desarrollo profesional de las mujeres mayores de 50 años”, explicó la Presidenta de PWN Madrid, que reconoció que gracias al apoyo de la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid y con la cofinanciación del Fondo Social Europeo “hemos

podido trabajar en el proyecto M+50 donde, además, ha participado un relevante grupo de empresas y directivos de la región interesados en trabajar de manera efectiva en beneficio de este colectivo”.

Durante la audiencia, la Reina se ha mostrado muy interesada por conocer los pormenores de este proyecto y también de las iniciativas que la asociación prevé poner en marcha el próximo año para trabajar la igualdad de género desde edades tempranas. “Queremos centrarnos en el impulso de las carreras STEM entre las mujeres en la medida en que el liderazgo empresarial se dirime, cada vez más, en este tipo de organizaciones. Para ello, nos acercaremos a las instituciones educativas y trabajaremos en colaboración con las empresas que nos apoyan con el objetivo de crear vínculos que impulsen nuestra competitividad futura a través de la apuesta por el talento inclusivo”, comentó Raquel Cabezudo.

Visitación Díaz puso sobre el tapete el tema de la visibilidad de las mujeres. “Tenemos que dejarnos ver, estar presentes en la toma de decisiones y no esperar que vengan a buscarnos. RR.HH. ahí tiene mucho que aportar para dar más visibilidad a la mujer y obligarla a salir y a defender su trabajo. No ponernos límites, arriesgar más”. **Mabel Uribes** comentó la importancia de apoyar las decisiones en números: “ Si estás en un Comité de Dirección, poder apoyar las decisiones en valor económico es fundamental, apuntalar que decisiones como el teletrabajo resultan en ahorros significativos,

por ejemplo en *Real Estate*, hará más fácil que entren en marcha.

EMPODERAR A LAS MUJERES

Raquel Cabezudo aseguró que “para ser consejera no vale todo el mundo. Hay que tener una serie de cualidades, conocimientos y ser una persona que inspire confianza y que conozca el funcionamiento de los órganos de toma de decisión de las compañías con el presidente y/o el

CEO al frente. Ahí sí que pienso que el Departamento de RR.HH. puede facilitar formación en esas habilidades y con actividades de networking o a través de escuelas, instituciones o institutos que se dedican a la formación de consejeros. También a través del mentoring, como se está haciendo en algunas empresas, o con sponsors para que alguien te apoye, ya sea dentro de la empresa o fuera de la empresa”. Recordó que solo el 9,6 por ciento a nivel mundial son mujeres ejecutivas, “lo que es muy poco y hace difícil llegar a posiciones de mayor responsabilidad. Hay que formar a más directivas”, concluyó añadiendo un dato curioso: “Hay 8,8 por ciento de mujeres miembros en los Comités de Nombramientos, que es donde se toman esas decisiones, por lo que está claro que el hombre nos tiene que empoderar. Y hay estudios que demuestran que las empresas con mujeres en los Consejos tienen mayor rentabilidad”.

Este argumento fue apoyado por **M^a Luisa Jordá**, que fue más allá: “No sólo lo comparto sino que esas empresas son más sostenibles a medio y largo plazo porque la mentalidad de la mujer es menos arriesgada

en decisiones erráticas, en cambio es más innovadora y más emprendedora. Ya hay estudios que demuestran que tener mujeres en los puestos de dirección de las compañías reduce riesgos. La mujer estadísticamente es más responsable, es buena planificadora y tiene más interiorizados los conceptos de rentabilidad social y de rentabilidad económica a medio y largo plazo, con lo que es bueno que la mujer esté en la dirección de las compañías en puestos ejecutivos también por esos aspectos”.

Yolanda Gutiérrez dijo que “La mujer, muchas veces, no confía en sí misma, en su capacidad para tener un desarrollo profesional exitoso. Siempre que hablamos de los obstáculos que se va encontrando la mujer para su crecimiento en el ámbito profesional, terminamos diciendo lo que tiene que hacer la empresa, los órganos gubernamentales, la sociedad, el hombre, para que las

cosas cambien. Pero yo creo que somos las mujeres en primer lugar, las que tenemos que ponernos al frente y liderar este profundo cambio que necesitan las empresas, dando oportunidades para que el talento femenino se sienta en los Comités de Dirección y en los Consejos de Administración.

Muchas veces somos nosotras el primer impedimento, en primer límite en nuestro propio desarrollo profesional. Falta de autoconfianza, creencia de que no es compatible disfrutar y cuidar de nuestro entorno familiar con tener una carrera exitosa, sacrificar nuestro propio desarrollo pensando que es lo que se espera de nosotras, suponer que hay que elegir entre ser buena madre o progresar en la empresa, etc. En el actual modelo de trabajo que premia

el presentismo, la dedicación en cuerpo y alma, la renuncia constante, muchas mujeres no encuentran la motivación suficiente para luchar por tener una carrera profesional. Sin embargo, las nuevas generaciones, la transformación digital traerá otros modelos de trabajo. Tenemos que apoyar a las nuevas generaciones de mujeres

trabajadoras con talento a que vean que sí es posible ocupar un desarrollo profesional exitoso, sin tener que decir no al resto de prioridades de la vida”.

Ana Bolado argumentó que “las mujeres somos mujeres y vamos a seguir disfrutando de la maternidad, lo que nos hace distintas. Lo que no podemos es obligar a que una mujer que no quiera tener una carrera agresiva, se frustre porque prefiere ir a otro ritmo. Tenemos que conseguir que la maternidad en sí misma no sea un freno a su carrera y que tengan libertad de elección. Lo que sí me dan mucha pena son aquellas personas que, por razones educativas o sociológicas, no sean capaces de apostar por su futuro. A nosotras nos han educado para intentar ser las madres, las mujeres y las profesionales perfectas. Esa exigencia te vuelve un poco loca y hay muchas mujeres que tiran la toalla. El reto está en detectar cuáles son las que realmente tiran la toalla porque no pueden más, >

El tema de la igualdad de género se tiene que trabajar en todos los ámbitos de la sociedad. Si nos limitamos a trabajar sólo en la empresa privada, jamás vamos a terminar con los prejuicios

DECÁLOGO PARA PROPICIAR UN CAMBIO POSITIVO

Raquel Cabezudo asegura que “desde PWN Madrid pensamos que se requiere un esfuerzo de innovación y compromiso por parte de la sociedad para que el equilibrio de género sea una realidad en un futuro próximo”. De la literatura y estudios publicados a nivel global sobre mejores prácticas en cuanto a la incorporación de las mujeres a los consejos PWN Madrid ha elaborado un decálogo de medidas para allanar el camino y propiciar un cambio positivo:

1. **Adoptar y desarrollar planes y protocolos de diversidad e igualdad** de género que deben ser promovidos desde las presidencias de los consejos. Son los líderes máximos de las organizaciones los que tienen gran influencia en la composición de los consejos y su agenda.
2. **Redefinir la composición óptima de los consejos** observando las recomendaciones de presencia de mujeres en los consejos y repartiendo las posiciones de mayor responsabilidad de forma equilibrada y empezando por los puestos ejecutivos dentro del consejo. Esto aumentará la calidad de la toma de decisiones.
3. **Alinear la composición del consejo con la estrategia de negocio** de las compañías de forma que permita incorporar los beneficios y el valor de la diversidad de género, no sólo en términos de rentabilidad, y alcanzar los objetivos a medio y largo plazo.
4. **Incorporar un número de mujeres en los consejos de al menos tres personas** que supongan un punto de inflexión para apreciar un cambio positivo dentro de la dinámica del consejo.
5. **Reconsiderar el requisito de experiencia previa para las nuevas incorporaciones en los consejos** y valorar, ante todo, las capacidades y habilidades necesarias para las posiciones abiertas.
6. **Proponer medidas concretas vinculadas a los objetivos de promoción** para alcanzar los objetivos numéricos de presencia de mujeres dentro de las organizaciones desde posiciones intermedias hasta las posiciones de consejos. En este sentido, se deberá de identificar, desarrollar y potenciar la cantera de mujeres con alto potencial en las organizaciones.
7. **Potenciar la creación de consejos asesores** donde se incorporen a mujeres que sean una referencia y pongan voz al liderazgo inclusivo en la organización desde este órgano consultivo.
8. **Fomentar la creación de códigos éticos** dentro de las organizaciones que sirvan de guía para el cambio cultural necesario desde todas las instancias de las organizaciones.
9. **Los procesos de selección deben contemplar la presencia de mujeres** y desde las comisiones de nombramientos se deberá vigilar que los procedimientos seguidos guarden rigor.
10. **Atender las recomendaciones de buen gobierno** en cuanto al número de mujeres en los consejos siendo ejemplo de transparencia para todos los grupos de interés. En este sentido, la información pública deberá explicar las políticas seguidas para la observancia de las recomendaciones que le aplican.

pero estarían encantadas de seguir su carrera. Hay que ayudar a las que quieren evolucionar más rápidamente y respetar a las que no lo quieren. También hay hombres que no quieren progresar especialmente y esta es una de las opciones. Por su parte, **Enrique Torres** se mostró firme defensor de que “hay que buscar la experiencia profesional de salir al extranjero, y las empresas, para ciertas posiciones, deberían obligar a hombres y mujeres a moverse y a salir de su zona de confort, para promocionar y provocar tanto su crecimiento personal como

profesional. Si no sales no aprendes, no modificas tus comportamientos y no cambias”.

MEDIDAS CONCRETAS

En cuanto a buenas prácticas, **M^a Luisa Jordá** citó diversas medidas que se toman en Orange. “En todos los procesos de búsqueda siempre se obliga a que haya mujeres candidatas y se hace un seguimiento del proceso

cuantificando número de candidatos y mujeres hasta el final. Ante igualdad de talento y de condiciones salariales se intenta promocionar a mujeres porque hay un objetivo de la Dirección de llegar al 35 por ciento en posiciones ejecutivas en 2020. También es positivo que en proyectos puntuales haya equipos mixtos. Otra medida es identificar a las potenciales candidatas para promocionarlas en el futuro y hacer un seguimiento desde el principio. Se hace una evaluación de potenciales candidatas dentro del colectivo de las mujeres, para tenerlas ya seleccionadas e ir tutelándolas, monitorizándolas y ayudándoles. Esto es muy importante y ya lo hacen bastantes compañías. Tienen programas de intercambio de *mentoring* internacionales con mentoras que están en otros países y que se ocupan de los mandos intermedios para su promoción. Para mí es muy importante la experiencia internacional, el trabajar en diferentes entornos, con diferentes modelos de empresas, en diferentes países y con equipos multigeneracionales y multidisciplinares, te da un bagaje en gestión de equipos que es muy importante para llegar hasta la Alta Dirección. No

nos olvidemos que al principio eres técnicamente muy especialista en algo pero cuando vas llegando arriba lo que vas gestionando son equipos de personas para conseguir un proyecto y objetivo común”.

Bruce Goslin animó a las mujeres a participar activamente en las reuniones de trabajo, a compartir ideas y a tener confianza en lo que pueden aportar: “Al final vas a ser evaluada por lo que puedes aportar, no por ser o no una mujer”. A lo que **Gloria Lorenzo** añadió que “es importante que desde RR.HH. se cree un entorno de trabajo físico y otro virtual de forma que el empleado pueda elegir en todo momento lo que más se ajuste a sus necesidades. Aquí es donde la tecnología ayuda mucho”.

Mabel Uribes abundó en este tema: “Corroboro lo que dices. Que sea el empleado el que elija, igual que con el horario. Creo que RR.HH. no solo debe tener los super

programas corporativos de las cuotas, de los procesos de reclutamiento o de cómo hacemos la evaluación, sino que también hay que tener en cuenta que somos humanos antes que recursos, y si un empleado necesita hablar con alguien de RR.HH. la puerta tiene que estar abierta. Nosotros tenemos un programa de *coaching* interno y, en algún caso, he tenido que atender a alguna mujer que me ha pedido ayuda para decir no a una promoción. RR.HH. tiene que estar presente ahí, en el individuo, no pensando solo en el colectivo”.

Lourdes Ramos reiteró que desde RR.HH. hay mucho campo de actuación y de concienciación. “Quizá esto es lo que más cuesta o lo que más tiempo lleva pero, al final, es lo que va contribuyendo a que las cosas cambien de verdad,

debe ir acompañado de medidas concretas que vayan ayudando a la concienciación general. El sistema de evaluación también debe ser muy riguroso, muy respetuoso y muy equitativo para que se vaya midiendo y ayudando en la progresión en la carrera profesional. Todo eso permite que se puedan ir tomando medidas

RR.HH. es el que tiene que conseguir que cambie la mentalidad de la empresa. Es muy importante que se valore a la gente por objetivos, no por el tiempo que están en una reunión

más concretas. Y todas las medidas deben ser tanto para hombres como mujeres”. En el despacho estamos trabajando mucho en ello y los resultados se van viendo poco a poco. Garrigues logró en 2017 el Distintivo de Igualdad en la Empresa del Gobierno de España”. A esto **Raquel Cabezado** añadió que “la estrategia la deben marcar desde arriba. El presidente tiene que creer en ello y ponerlo en práctica a través del consejo”.

La presidenta de PWN Madrid cerró el debate recordando el papel que juegan los códigos éticos en el cambio cultural. “Hemos hablado de cambiar la cultura de las compañías, de empoderar a las mujeres... y desde el Comité de Dirección y el Consejo de Administración se deberá de velar por tener una guía de actuación donde se definan los principios y valores y los estándares éticos mínimos para los empleados y directivos que faciliten la transformación”. ■