



EJE&CON

• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •

Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s

CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO
Y LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA



EJE&CON
• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •

#talentoSINgenero

ISBN: 978-84-697-52-66-1

CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN	6
2. PROPUESTA EJE&CON	14
3. RECOMENDACIONES	16
4. EVALUACIÓN	23
5. EQUIPO DE TRABAJO	24
6. BIBLIOGRAFÍA	26



PRESENTACIÓN

ACERCA DE EJE&CON

La **Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s** nació en el año 2015 para dar continuidad a los lazos profesionales creados entre sus socias fundadoras, todas ellas participantes del Programa Promociona para Mujeres en la Alta Dirección, impartido en ESADE y cofinanciado con fondos de la Unión Europea (EEA Grants).

Con la legislación española en materia de sociedades de capital y las normas vigentes en el ámbito de la Unión Europea siempre in mente, EJE&CON **se fundó con la misión de promover la presencia de las mujeres en los puestos de alta dirección y en consejos de administración.**

Nuestro reto inicial: convertirnos en un agente impulsor de cambio, generando una conciencia social que prime las capacidades y habilidades profesionales para el acceso a puestos de máxima responsabilidad promoviendo la diversidad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas e instituciones.

NUESTRO TALENTO

Forman parte de EJE&CON más de **400 ejecutiv@s y consejer@s de 300 grandes compañías** que son la gran mayoría de las sociedades cotizadas, multinacionales y otras compañías no cotizadas que operan en España. Es por ello por lo que la asociación representa a aquellas mujeres que han alcanzado puestos de relevancia en grandes compañías y que desarrollan su carrera profesional en un ámbito caracterizado por una preocupante falta de diversidad.

Además, representa a todos los sectores, lo que la convierte en una asociación multisectorial con una amplia visión y conocimiento del mundo de la empresa y la sociedad y en un verdadero movimiento social en favor de la mejor gestión del talento para la competitividad de la empresa.

* Datos actualizados a fecha de abril de 2018.

HACIA EL EQUILIBRIO EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Queda aún mucho camino por recorrer para alcanzar los objetivos de igualdad en los consejos que se ha puesto el Gobierno de España. Informes de todo tipo, a los que hacemos referencia en las páginas siguientes, demuestran que, si todo sigue igual, habrá que esperar décadas para conseguir la paridad en los cargos de mayor responsabilidad, tanto en las empresas cotizadas, como en las que no lo están.

En este contexto, el **Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON**, formado por un grupo de profesionales del Derecho, la Responsabilidad Corporativa, la Estrategia, las Finanzas, la Universidad y los Recursos Humanos, ha preparado el presente Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa.

Su objetivo es facilitar a las organizaciones españolas la adopción de medidas concretas que les permitan mejorar su competitividad y sus resultados, aflorando el talento sin sesgo de género, y facilitando el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección en igualdad de condiciones y similar proporción a las de los hombres.

Confiamos en que la publicación de este Código sirva a los fines para los que ha sido elaborado, y acelere, en la medida en que sus recomendaciones se vean aplicadas en la práctica de las empresas, el proceso de transformación por el que EJE&CON lucha cada día. Creemos que será en beneficio de todos.



RESUMEN EJECUTIVO

El **Comité de Gobierno Corporativo** de la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s, EJE&CON, ha definido un Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa, con el objetivo de facilitar a las organizaciones españolas la adopción de medidas concretas que les permitan mejorar su competitividad y sus resultados, permitiendo que aflore el talento sin género y facilitando el acceso de las mujeres a los puestos de Alta Dirección en igualdad de condiciones y en similar proporción a las de los hombres.

El Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa analiza el contexto regulatorio nacional e internacional en el que se encuentra España, recoge las principales normas de aplicación en materia de igualdad y diversidad, explica cuál es el contexto corporativo, citando los últimos informes emitidos por reconocidas organizaciones empresariales e instituciones, repasa qué factores objetivos externos e internos de las empresas afectan a la igualdad profesional, y qué modelos de liderazgo demanda la sociedad actual inmersa como está en la IV Revolución Industrial, para finalmente formular la propuesta que ofrece EJE&CON a todas las organizaciones para que puedan incorporarse a un nuevo modelo organizativo, independientemente de su tamaño y sector.

Basado en cuatro grandes Principios, el Código ofrece a las organizaciones diez Recomendaciones concretas asociadas a cada uno de

esos Principios, además de un procedimiento de evaluación de los avances obtenidos por las empresas que hayan decidido adoptar las Recomendaciones del Código. Ese procedimiento se basa en la publicación periódica por parte de cada organización de un Informe sobre Políticas de Igualdad.

Por último, EJE&CON anuncia la difusión de una Encuesta de Percepción con carácter posterior a la publicación del Código, que permita a la Asociación evaluar de forma agregada por sectores la situación de las empresas españolas en el ámbito de la Igualdad de Oportunidades, encuesta que se reproducirá periódicamente para trazar la evolución de las organizaciones en su transformación conforme al nuevo paradigma inclusivo, igualitario, diverso y sostenible que propone la Asociación.

1º Las organizaciones deben promover la igualdad de oportunidades desde el compromiso de la Alta Dirección.

1º

El órgano de gobierno aprobará cada dos años, o coincidiendo con la aprobación del Plan Estratégico de la empresa, una Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección con el objetivo de implementar las políticas de igualdad de oportunidades en el seno de la empresa.

2º Las organizaciones deben establecer mecanismos para dotar de transparencia a las políticas de igualdad de oportunidades.

2º

Las políticas que defina el Comité de Dirección en la Agenda Corporativa de Igualdad deben incluir herramientas e indicadores que permitan realizar un seguimiento y medir los avances, así como su grado de cumplimiento.

3º

Se designará un órgano responsable de Igualdad de Género cuya actividad sea liderar las líneas estratégicas que marque el Comité de Dirección e informar al Comité de Nombres o al órgano correspondiente en el caso de que éste no esté constituido.

4º

Las políticas de Igualdad deben ser ampliamente difundidas en la organización.

5º

La Agenda Corporativa de Igualdad debe proyectar sus principios hacia el exterior, en sus políticas comerciales, en la comunicación con sus grupos de interés y en general con la sociedad.

3º Las organizaciones deben favorecer el reconocimiento del talento sin género.

6º

La Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección promoverá, bajo la gestión del órgano de Igualdad de Género, procesos laborales que posibiliten el desarrollo profesional y el reconocimiento del talento sin género en la organización.

7º

La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá objetivos claros sobre igualdad de oportunidades para cada área de la organización.

8º

La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará programas de patrocinio y mentorización para las empleadas de alto potencial en el que participarán los ejecutivos senior de la empresa.

9º

La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá programas internos de coaching y un marco para la creación de redes de mujeres en la organización que favorezca el cambio de mentalidad de las mujeres profesionales.

4º Las organizaciones deben promover una cultura que fomente una relación equilibrada entre la organización y el individuo.

10º

La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará la implementación de las medidas que permitan flexibilizar el horario de trabajo, facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y fomentar la puesta en práctica de estas medidas.



1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO REGULATORIO

La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es un principio jurídico universal reconocido tanto a nivel internacional como europeo y, por supuesto, en nuestro país.

Los textos internacionales sobre Derechos Humanos como la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983, se ocupan de este principio jurídico de forma exhaustiva. De igual manera, las Naciones Unidas han organizado cuatro conferencias mundiales sobre la mujer, que se celebraron en Ciudad de México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995).

Otras organizaciones también han avanzado en fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito laboral, especialmente la Organización Internacional del Trabajo. Hemos de destacar el reciente Informe de la Organización Internacional del Trabajo “Perspectivas Sociales. Tendencias del Empleo Femenino” (2017) en el que se estima que reducir la brecha de género en la tasa de actividad en un 25% en 2017, incrementaría el PIB en 1.9%.

Estos avances legislativos han tenido sus consecuencias y así, en el año 2015, los 193 miembros de las Naciones Unidas expresaron en los Objetivos de Desarrollo Sostenible su visión de futuro hacia sociedades inclusivas que promuevan la paz, la justicia y la protección del

planeta. La Agenda 2030, que nace de los mismos, hace hincapié en el papel del sector privado, con especial énfasis en la contribución de las empresas, y contempla la igualdad de género como una realidad enriquecedora para las sociedades (objetivo número 5).

En el ámbito europeo, el reconocimiento de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es, igualmente, un principio fundamental en los ordenamientos comunitarios desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam, el 1 de mayo de 1999, por el que la eliminación de la desigualdad debe integrarse en las políticas y legislaciones de la Unión y de los Estados Miembros. Diversas directivas han desarrollado dicho principio, como en seguida analizaremos.

En España, la Constitución en su artículo 14 de proclama el derecho a la igualdad de oportunidades y a la no discriminación por razón de sexo, y el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para la igualdad del individuo, remover obstáculos que impidan o dificulten la plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres incorpora al ordenamiento español dos Directivas en materia de igualdad de trato, la Directiva 2002/73/CE, de reforma de la Directiva 76/207/CEE relativa a la aplicación de la igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al empleo, a la formación, y a la promoción de profesionales, y a las condiciones de trabajo; y la Directiva 2004/113/CE sobre el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios.

El Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante, CNMV) de febrero de 2015 marca una serie de recomendaciones que han de seguir las empresas de mayor capitalización. En relación a la igualdad de género, en dicho Código se hace referencia expresa a la insuficiente presencia de las mujeres en los Consejos, recomendando que se introduzcan objetivos concretos que promuevan que la política de selección de consejeros consiga en 2020 que las mujeres ocupen el 30% de los puestos en los Consejos de Administración.

La aprobación el 29 de septiembre de 2014 por parte del Consejo Europeo de la Directiva europea de divulgación de información no financiera, (2014/95/UE) debe suponer un impulso para que las empresas se vean involucradas en el desarrollo y promoción de políticas de diversidad de género. Esta directiva se ha desarrollado por las Directrices sobre la presentación de informes no financieros 2017/C215/01, de 5 de Julio.

La Directiva de 2014 dedica un punto concreto a exigir a las sociedades cotizadas la obligación de recoger en el Informe Anual de Gobierno Corporativo o en el de Responsabilidad Social Corporativa, información sobre la política de la diversidad en la empresa, incluyendo aspectos concernientes a edad, género, diversidad por geografías, y trayectorias formativas y profesionales. La información que se revele deberá recoger la metodología e indicadores utilizada para su implementación y los resultados obtenidos. Bajo el principio de “cumplir o explicar”, la Directiva indica que las compañías que no cuenten con política de diversidad estarán obligadas a explicar sus razones.

En transposición de esta Directiva ha sido aprobado el Real Decreto-Ley 18/2017, del 24 de noviembre, que supone una oportunidad

para impulsar que las empresas consideren las políticas de diversidad un factor a considerar dentro de la estrategia empresarial.

En el año 2017 según el Informe Consejos de Administración de la Empresas Cotizadas de PWC, en nuestro país se ha alcanzado la cifra de representación femenina del 22% en los Consejos de las empresas cotizadas debido a la existencia de un reducido número de mujeres relevantes y avanzadas en su carrera profesional con destacada experiencia provenientes principalmente del mundo de la Administración Pública, académico y de multinacionales donde la diversidad está más aceptada. Este grupo de destacadas profesionales, que ha permitido cubrir una primera oleada de nombramientos en los Consejos de Administración en las empresas, ha sido relativamente sencillo de identificar: Consejeras Delegadas de Multinacionales, ex Ministras o bien representantes de paquetes accionariales.

Sin embargo, las futuras incorporaciones a los Consejos de Administración y Comités de Dirección, dependen de que las empresas encaucen el talento femenino de gran potencial en programas directivos y es en este punto, donde las recomendaciones de este Código que propone EJE&CON, pretenden dotar de herramientas y modelos que sirvan para develar el valor oculto que el talento sin género representa para las empresas. Si consideramos que existe equilibrio de género cuando el género menos representado llega al 40%, en el 13.7% de las empresas españolas los Comités de Dirección siguen siendo únicamente masculinos, sólo el 9% cuenta con un Comité de Dirección equilibrado en género, según recoge el II ESADE Gender Monitor sobre el equilibrio de género en las empresas de 2017.

A pesar del reconocimiento de la igualdad de género de manera formal, todavía queda camino por recorrer para su reconocimiento efectivo, es decir, incrementar la presencia en puestos de responsabilidad empresarial, social, cultural, política y administrativa de las mujeres, mejorar el nivel de empleo femenino, y eliminar la brecha salarial. Para avanzar en la paridad profesional, la empresa necesita de nuevos instrumentos jurídicos, de la movilización de la sociedad y de un cambio cultural en la mentalidad.

1.2 CONTEXTO CORPORATIVO

La cuestión de la Igualdad de Género y la Diversidad centra de modo creciente el interés de los actores económicos y está siendo analizada en España desde muy diferentes perspectivas por relevantes organizaciones empresariales e instituciones.

“Diversidad en la gestión directiva”

Informe de la Fundación CEDE. 2016

Trata la diversidad como un elemento clave en la gestión de los equipos de trabajo, el talento y la igualdad de oportunidades.

“Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas”

Informe anual PWC. 2017

El informe anual PWC “Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas”, 2017, pone el foco en los Consejos de Administración e insiste en que la diversidad, en su sentido más amplio, es un elemento fundamental para garantizar la independencia, retar las propuestas de la dirección e incorporar el mejor talento. De hecho, sólo un tercio de los consejeros considera que el número de mujeres en su Consejo es el adecuado.

“Estudio Multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España”

Club de Excelencia en Sostenibilidad 2015

Revela que el 95% de las 125 grandes empresas analizadas (28 cotizan en el IBEX 35) tiene un plan de promoción de la diversidad e integración laboral y supresión de toda forma de discriminación, o ha implementado medidas para garantizarla.

“Construir Confianza”

Fundación Compromiso y Transparencia. 2016

Muestra una preocupante falta de diversidad e independencia en la composición de los patronatos de las 103 fundaciones españolas analizadas.

1.3 LOS MODELOS DE PENSAMIENTO: LA NECESIDAD DEL CAMBIO

EJE&CON entiende que una cultura favorable al equilibrio de género en la empresa supone crear un abanico de estrategias corporativas y políticas laborales que permita aflorar el talento sin género en las empresas mediante el respeto a las opciones y roles de los hombres y de las mujeres.

La mujer de la generación del milenio está logrando más títulos de educación superior que sus homólogos masculinos y se está incorporando a la población activa en una proporción mucho mayor a la de las generaciones anteriores. Sin embargo, el incremento de mujeres universitarias no es suficiente para acercar la tasa de empleo femenino a la masculina. En la Universidad Española las mujeres suponen un 53,8% del alumnado y un 58% de los titulados, según los datos consultados de la CRUE "La universidad Española en Cifras, 2015/2016". Pese a estos datos, en la empresa, en la Administración y en la esfera profesional en general, la participación de las mujeres se va difuminando progresivamente según se asciende en el escalafón, en gran parte porque se intuye la existencia de barreras que les dificultará en el futuro el acceso a puestos directivos y ejecutivos, barreras que se aceptan con naturalidad en el entorno laboral.

El impulso de los poderes públicos a la conciliación de la vida personal y laboral es un punto esencial para que las mujeres puedan planificar su carrera. Son muy importantes las políticas sociales favorables para el empleo femenino, pero lo que realmente puede permitir un salto efectivo es un cambio sustancial en la valoración de los modelos profesionales corporativos, que fueron diseñados para el rol que ha desempeñado el hombre históricamente en la familia y en la empresa.

Para iniciar este cambio se debe trabajar en la identificación correcta de aquellos aspectos que impiden el ascenso del talento femenino a los puestos de Dirección y que requieren de una aproximación diferente según el tipo de empresa y sector.



1.4 FACTORES OBJETIVOS QUE AFECTAN A LA IGUALDAD PROFESIONAL

Los factores en los que se apoya tradicionalmente un desequilibrio de género en las organizaciones tienen origen diverso.

FACTORES EXTERNOS

Los factores externos de este desequilibrio se refieren a las condiciones objetivas que impiden la participación plena de la mujer en el mundo laboral. Las medidas legales, entre las que se encuentran las fiscales, que cada Estado adopte para favorecer el desarrollo personal y familiar suponen un apoyo muy significativo y han demostrado ser eficaces para equilibrar la tasa de empleo masculina y femenina, especialmente en países del norte de Europa.

Noruega, por ejemplo, está apostando desde hace décadas por la igualdad de oportunidades como una cuestión de Estado sobre la que existe un fuerte consenso entre las diferentes fuerzas políticas, los interlocutores sociales y la población en general.

En los países desarrollados, donde se acepta el derecho a la plena incorporación de la mujer al mundo laboral, el debate gira en torno a la segregación de género en el mercado laboral. La distribución horizontal está muy vinculada a la segregación sectorial del trabajo entre hombres y mujeres. Hay un alto porcentaje de mujeres que trabaja en el sector público, la educación, la salud y el trabajo social, mientras que los hombres están más presentes en el sector privado, la industria y las finanzas. La distribución vertical se refiere a la escasa proporción de mujeres en puestos de trabajo con salarios altos o niveles de Alta Dirección.

Un factor a considerar es la mentalidad que predomina socialmente y que sigue haciendo recaer sobre las mujeres el papel central de la vida familiar. El “síndrome de la doble carga: trabajo y hogar”, pesa duramente sobre el desarrollo profesional. Si bien la situación depende mucho de la cultura y políticas de cada país, es una realidad que la mujer sigue empleando mucho más tiempo en las tareas familiares que los hombres en todas las geografías.

Para la consultora McKinsey & Company, a nivel mundial las mujeres generan el 37% del PIB a pesar de representar el 50 por ciento de la población en edad de trabajar (Informe “Women Matter: ten years of insight on gender diversity”, 2017). Además, ha tratado de medir el enorme potencial asociado con la reducción de la brecha de género y ha estimado que un impulso decidido en favor de la igualdad de las mujeres podría agregar 12 billones de dólares al crecimiento global (“The Power of Parity”, 2015). Desde un punto de vista demográfico, estima que para 2030 la falta de trabajadores cualificados alcanzará la cifra de 40 millones si la tasa de empleo femenino se incrementara anualmente al ritmo actual. Si por el contrario, la tasa de incorporación se igualara a la de los hombres, la escasez de profesionales se reduciría significativamente. Desde un punto de vista de aporte de valor, estima que el 25% de las empresas con mayor representación femenina en los Comités de Dirección, presentan un desempeño significativamente mejor que las compañías que no incorporan mujeres al máximo órgano ejecutivo. El informe “Delivering through diversity” de 2018 estima para las primeras más probabilidades de obtener beneficios superiores (21%) y de ser líderes en creación de valor a largo plazo (27%).

En su informe sobre España, la consultora destaca que, a pesar de estar demostrado que las empresas con un mayor número de mujeres en puestos de liderazgo obtienen un mayor rendimiento, las mujeres solo representan el 11% de los comités ejecutivos. (“Women matter: a way forward for Spain”).

También es importante resaltar que las compañías han de incorporar mujeres en los procesos de decisión para adaptarse a los cambios sociales y a las tendencias de consumo. Esta consultora estima que las mujeres deciden el 70% de las compras en los hogares aunque solo son el 51% de la población. Incluso en productos

donde los compradores han sido tradicionalmente hombres, las mujeres representan cada vez mayor proporción de la base de consumo, con estimaciones del 60% de decisiones en la compra de coches o de tecnología.

La Comisión Europea en su informe “Women in Economic Decision Making in Europe: 2020 Initiative” (2012) reconoce que la diversidad entre los empleados y consejeros mejora la calidad en la toma de decisiones, fortaleciendo la creatividad y la innovación al añadir conocimientos, competencias y experiencias complementarias que tienen un positivo impacto en la gestión y en la imagen de la empresa. En este sentido, se han iniciado proyectos como la Estrategia Europa 2020 que pretende alcanzar una tasa paritaria del 75% de ocupación laboral para ciudadanos entre 20 y 64.

La aplicación de políticas de diversidad efectivas se está convirtiendo en un elemento diferenciador y potenciador de la imagen corporativa, además de servir para regenerar la relación entre la compañía, los empleados, y los accionistas. También los mercados de capitales y los inversores están prestando cada vez más atención a los programas de diversidad. Los mayores fondos de inversión contemplan este indicador entre sus criterios de inversión mientras que las grandes Agencias de Rating desarrollan nuevas herramientas para medir la diversidad de género.

Otro factor a considerar son las políticas educativas. Los Gobiernos han de ser conscientes que deben construirse con visión estratégica y orientada a capacitar en las habilidades que exige el mundo que transita por la IV Revolución Industrial. Según datos de la CRUE, hoy las mujeres son tan sólo un 22,7% en Ingeniería y Arquitectura y representan menos del 20% del alumnado en las carreras incluidas en la denominación STEM por su acrónimo en inglés: Ciencias, Tecnología, Ingenierías y Matemáticas.

Hemos de recordar que el informe “The future Jobs” presentado en el World Economic Forum de Davos, 2016 radica en las empresas de los sectores de las nuevas tecnologías la mayor capacidad de generación de empleo en el futuro. Sin embargo, en nuestro país el informe del “Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes, PISA” 2015, demuestra que la brecha digital entre hombres y mujeres aumenta cada año. Este es un factor extraordinariamente preocupante para el futuro profesional de las mujeres.

Por último, un factor más a considerar es que las cuotas obligatorias que algunos países han establecido para la representación femenina en los órganos de gobierno de las organizaciones han demostrado su eficacia, a pesar del largo camino que queda por recorrer. Se ha dedicado poca atención, sin embargo, a la relevancia que tiene la representación femenina en los Comités de Dirección, que pertenece al ámbito interno de las empresas, y que permitirá formar desde el interior de las empresas las nuevas consejeras ejecutivas o independientes para el sector. Y porque sin duda el talento sin género en los Comités Directivos supone un valor adicional a la toma corporativa de decisiones, permitiendo la visibilidad de todo el talento como elegible para el diseño de planes de sucesión.

Algo está cambiando en las generaciones de jóvenes y así lo reconoce la OCDE en su informe de 2015 que concluye que los jóvenes son cada vez más ambiciosos con su futuro laboral y que el 70% de los chicos y el 50% de las chicas esperan trabajar como directores o profesionales del sector a los 30 años.

FACTORES INTERNOS

Los factores internos que afectan al equilibrio de género en las compañías se refieren a la escasa diversidad existente en determinados puestos.

La consultora Boston Consulting Group ha identificado tres factores internos clave que han contribuido a aumentar el impacto de la implantación de la estrategia de la diversidad en las compañías: el compromiso de la Alta Dirección con la diversidad de género, la involucración de toda la organización a través de una cultura común coherente y la importancia de contar con datos e indicadores derivados de análisis cuantitativos y cualitativos que permitan medir y hacer seguimiento de las iniciativas aplicadas en la organización.

El predominio masculino en determinados sectores y en algunas ocasiones puede desincentivar el acceso de las mujeres o inhibirlas de impulsar su proyección profesional si quien decide los nombramientos y promociones está condicionado por una visión estereotipada de la diferente capacidad de compromiso de cada género con la empresa.

La brecha salarial entre hombres y mujeres en España es de alrededor del 29,1% a favor del trabajador masculino y se agrava a medida que ascendemos hacia puestos de liderazgo, según el informe “Brecha Salarial y Techo de Cristal Tienen Nombre de Mujer” (2017), elaborado por los técnicos del Ministerio de Hacienda, Gestha. Este es indudablemente un aspecto difícil de medir, dada la complejidad que entrañan los conceptos que incluyen los modelos retributivos y las funciones que corresponden a los salarios. También hay que tener en cuenta al valorar la brecha salarial, la mayor dificultad que supone para las mujeres alcanzar niveles profesionales que impliquen retribuciones económicas más altas. Así, el mencionado informe destaca que 8 de cada 10 puestos de trabajo mejor remunerados en España (más de 10 veces el salario mínimo interprofesional) están ocupados por hombres, siendo ésta la principal causa de la profunda brecha salarial que hay en nuestro país, donde la cifra de puestos de alta dirección ocupados por mujeres se ha congelado en el 27% (“Women in business: ¿cumplir o liderar?”, 2018).

En algunos países de la Unión Europea se ha avanzado significativamente en este terreno. En Bélgica se publica un informe anual sobre la brecha salarial. En Suecia, la ley obliga a los empresarios de más de 25 trabajadores a realizar una encuesta salarial para detectar, resolver y prevenir diferencias injustificadas de salario y condiciones laborales entre hombres y mujeres exigiendo diseñar un plan de acción. En Austria las empresas de más de 150 empleados deben publicar informes sobre igualdad salarial y en Francia, la Ley de Igualdad Salarial se aplica a todas las empresas de más de 50 trabajadores.

En el Reino Unido, la obligatoriedad de publicar datos impuesta en 2017 a las empresas de más de 250 empleados ha permitido conocer que el 78% de las empresas paga más a los hombres que a las mujeres, así como qué sectores y empresas presentan mayores brechas salariales.

El retorno al ámbito laboral después de la maternidad es un momento clave que genera en las mujeres muchas incertidumbres sobre el valor de su progresión profesional a nivel personal, lo que les inmoviliza muchas veces a pesar de sus habilidades y potencial y les hace quedar estancadas en su carrera profesional por falta de apoyos corporativos. Es difícil que la cultura corporativa y los procedimientos de

Recursos Humanos sean capaces de capturar el talento que se encuentra dentro de su organización tras este tipo de situaciones de ausencia laboral. Por ello hay que adoptar soluciones integrales que fomenten la creatividad, la innovación y las virtudes del liderazgo femenino dentro de la organización que se pierden, en ocasiones, por la consideración que tienen las empresas de las bajas por maternidad o los períodos de excedencia.

Para salvar los factores internos y externos que afectan al desarrollo profesional, es imprescindible que las mujeres empiecen por poder liderar su carrera, descartando el modelo de pensamiento que identifica las decisiones personales y familiares como un obstáculo para su promoción. Es necesario que se revise el modelo dominante en el mundo de los negocios que presupone que para promocionar es necesaria la disponibilidad horaria total para la empresa y la aceptación incondicional de la movilidad geográfica. Es decir, una carrera lineal donde no haya existido rechazo a cambios y traslados.

Para que de verdad se genere, se valore y aflore el talento sin género, queda un largo camino por recorrer. Para seguir avanzando se hace necesario promover una corriente multidimensional de cambio que influya sobre los Gobiernos y la forma de vivir y trabajar a todos los niveles en la sociedad, las empresas y las organizaciones.

La IV Revolución Industrial va a transformar la economía global y la sociedad de forma radical. Las industrias están sufriendo cambios profundos en su modelo de negocio por la disrupción que suponen los vertiginosos avances tecnológicos de los actuales modelos de producción, consumo y distribución. En consonancia los mercados de trabajo están cambiando rápidamente en este contexto. Hoy es muy importante entender el progreso y las tendencias profesionales del futuro para aprovechar las oportunidades y mitigar los desafíos que representan.

Recordemos algunos datos reflejados en “The Global Gender Gap Report”, 2017 del World Economic Forum, en el que señala que España escala 5 puestos en cuanto a índices de participación económica de las mujeres, educación, salud y supervivencia y empoderamiento político, situándose en el puesto 24 a nivel mundial, lejos del puesto 11 que ocupaba en 2006.

1.5 EL LIDERAZGO DEL FUTURO

Identificar los indicadores de comportamiento de un buen líder y los efectos que tiene en el desempeño empresarial es una prioridad en todas las organizaciones.

El modelo de liderazgo tradicional se basa principalmente en la coordinación y en el control, en la dirección lineal, centrado en el razonamiento analítico, en la competencia y en la minimización del aspecto emocional en las relaciones, competencias históricamente asociadas a un liderazgo masculino.

El liderazgo que demanda la sociedad actual requiere una mayor estimulación intelectual de los equipos y la escucha activa de las necesidades de los individuos; buena definición de expectativas y responsabilidades, así como la recompensa por la buena consecución de objetivos. Se trata de convencer y motivar; y de ofrecer una imagen inspiradora. En general, se requiere un líder que tienda a proyectar futuro generando optimismo sobre los resultados y promoviendo decisiones de carácter participativo.

Las capacidades adquiridas en el ámbito familiar suponen una ventaja potencial aplicadas en el terreno profesional de la sociedad postindustrial. La habilidad para las relaciones interpersonales, la escucha activa, la flexibilidad, la atención a la gestión participativa, la posibilidad de vivir simultáneamente diferentes tiempos y

papeles sociales, el cuidado del detalle o la capacidad de gestionar lo imprevisto son los atributos imprescindibles que cualquier líder de una organización debe tener.

El líder del futuro se enfrenta a un mundo incierto y complejo caracterizado por el desarrollo de nuevos modelos y formas de trabajo, por la importancia del talento, la escasez de recursos, la relevancia del salario emocional en la retención de los equipos, la relevancia de las empresas socialmente responsables. En este mundo, el liderazgo debe transformarse para responder a estos retos.

La verdadera ventaja de tener líderes diversos, es facilitar la generación de ideas más creativas, inspiradoras e innovadoras. EJE&CON está convencida de la absoluta correlación entre equipos excelentes y diversidad. El desarrollo de los futuros líderes necesita una nueva perspectiva que valore la empatía y la gestión del cambio como claves en el liderazgo. Se requiere una nueva forma ética, responsable y transparente de liderazgo.



2. PROPUESTA DE EJE&CON



2.1 CONSIDERACIONES GENERALES

EJE&CON considera que las políticas sobre igualdad de oportunidades deben recoger los principales datos sobre diversidad, proyectando planteamientos a futuro sobre igualdad de oportunidades en la empresa.

Consideramos que el talento no tiene género y que los desafíos del siglo XXI demandan un nuevo tipo de liderazgo: un liderazgo compartido a partir de la selección del mejor talento y capacitación. Uno de estos desafíos será la diversidad en todas sus variantes. Parece lógico que si la sociedad es crecientemente diversa, la cúpula de los órganos de gobierno de las empresas e instituciones que sirven a esa sociedad también deba serlo.

Se trata de incorporar habilidades y sensibilidades diferentes que ampliarán la capacidad de análisis de las organizaciones en la toma de decisiones para hacer frente a los retos que nos plantea este siglo XXI. Y estos retos son de tal calibre que necesitamos que todo el talento trabaje coordinadamente en la misma dirección.

Desde EJE&CON hemos considerado oportuno contribuir al fomento de medidas que

faciliten el acceso de la Mujer a la Alta Administración y a los Comités de Dirección mediante la formulación del presente documento o "Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa".

La experiencia de las más de 400 personas que forman parte de EJE&CON a la fecha y sus 4.000 años de experiencia acumulada que surge del Programa Promociona, es el sustrato sobre el que se desarrolla este Código.

En EJE&CON estamos convencidos de que las empresas que impulsen un liderazgo efectivo apoyado en el talento sin género ganarán una oportunidad única de desarrollar un nivel competitivo que los más rezagados encontrarán difícil de conseguir. En el mundo de la empresa actual tomar la iniciativa en el talento sin género, es sobre, todo una decisión estratégica.

2.2 OBJETIVOS DEL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

El presente Código define un conjunto de recomendaciones que aplicadas convenientemente permite a las organizaciones la puesta en práctica de la política de igualdad de género que propone la Directiva 2014/95/UE evitando así la pérdida del talento que existe en la sociedad.

Se proponen una serie de recomendaciones que permitan desarrollar las políticas de talento sin género en el ámbito profesional de manera que se alcance el objetivo de que las organizaciones apliquen la fórmula del talento sin género en su gestión, que es un valor que identifica a EJE&CON.

2.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

El presente Código va dirigido a todas las organizaciones empresariales con más de 200 trabajadores con independencia de su sector.



2.4 PRINCIPIOS SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO PARA EL SECTOR PRIVADO

El presente Código se basa en los siguientes principios:

1. Las organizaciones deben promover la igualdad de oportunidades desde el compromiso de la Alta Dirección.
2. Las organizaciones deben establecer mecanismos para dotar de transparencia las políticas de igualdad de oportunidades.
3. Las organizaciones deben favorecer el reconocimiento del talento sin sesgo de género.
4. Las organizaciones deben promover una cultura que fomente una relación equilibrada entre la organización y el individuo.

3. RECOMENDACIONES

JE&CON propone los siguientes **cuatro principios** que se concretan en diez recomendaciones:

PRINCIPIO 1: Las organizaciones deben promover la igualdad de oportunidades desde el compromiso de la Alta Dirección.

RECOMENDACIÓN 1

El órgano de gobierno aprobará cada dos años o coincidiendo con la aprobación del Plan Estratégico una Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección con el objetivo de implementar las políticas de igualdad de género en el seno de la empresa.

Las organizaciones aprenden del comportamiento de la Alta Dirección mucho más que de sus procesos de gestión o comunicaciones internas. El establecimiento de modelos que permitan aflorar el talento sin género en la empresa supone una verdadera revolución empresarial y sin el apoyo de la Alta Dirección es imposible obtener resultados significativos.

Para que una Agenda Corporativa de Igualdad pueda ser realmente efectiva ha de tener el compromiso del órgano de gobierno. El compromiso ha de ser conocido e identificable como parte de la estrategia de la empresa. Se

le debe dar la mayor visibilidad y relevancia posible. Por ello la Alta Dirección debe hacerlo parte de los procesos que se ejecuten en el día a día de la empresa. Además, debe tener un horizonte temporal apropiado para verificar si las políticas realmente están dando sus frutos y, en caso contrario, modificarlas sin pérdida innecesaria de tiempo.

Se trata de crear una estrategia de alto impacto para la diversidad a nivel de Presidente, Consejero Delegado y Comité de Dirección y de asignar a los altos directivos la responsabilidad de liderar y fomentar su desarrollo.

Es constatable que no se producirá un salto cualitativo en el modelo hasta que no se genere la convicción por parte y desde la Alta Dirección de que la igualdad de oportunidades es un valor que incide positivamente en los resultados de las empresas que conlleva ventajas competitivas y que es un elemento diferenciador a la hora de generar marca y reputación.

PRINCIPIO 2: Las organizaciones deben establecer mecanismos para dotar de transparencia las políticas de igualdad de oportunidades.

RECOMENDACIÓN 2

Las políticas que defina el Comité de Dirección en la Agenda Corporativa de Igualdad deben incluir herramientas e indicadores que permitan realizar un seguimiento y medir los avances y su grado de cumplimiento.

El Comité de Dirección debe definir el proceso, aprobando las políticas e iniciativas y analizando periódicamente los avances de las mismas desde su seno. Para que se extienda a la organización la convicción de que la Agenda Corporativa de Igualdad es parte del posicionamiento empresarial, es necesario que el Comité de Dirección valore periódicamente los resultados del programa, incluyendo en la agenda los indicadores de género.

Los informes deben partir desde las líneas de negocio y diversas unidades para que los responsables de cada una de ellas se involucren en los resultados. Los datos y análisis son esenciales para evaluar si se están alcanzando los objetivos fijados, para permitir reflexionar sobre los avances y para considerar qué medidas alternativas adoptar. El cuadro de mando debe contener indicadores en cascada de manera que llegue la información esencial y crítica para el éxito de la iniciativa al Comité de Dirección.

El Comité de Dirección establecerá objetivos de avance en los indicadores con especial hincapié en las áreas con menor representación de mujeres o del género menos representado.

La inclusión de sesiones formativas o de “reverse mentoring” puede ser una buena herramienta para mejorar el conocimiento por parte de los altos directivos sobre la igualdad de oportunidades ya que su involucración es esencial en el desarrollo de la Agenda Corporativa de Igualdad.

RECOMENDACIÓN 3

Se designará un órgano responsable de Igualdad cuya actividad sea liderar las líneas estratégicas que marque el Comité de Dirección.

El Responsable de Igualdad deberá promover el compromiso de la empresa y de los trabajadores e impulsará el desarrollo profesional del talento sin género y las medidas de conciliación de la vida personal. Asimismo, deberá liderar la elaboración del denominado “mapa de género” para evaluar la situación y la mejor forma de actuar para que el talento fluya en la organización.

Entre sus funciones se encuentra modelar la cultura corporativa para que el talento sin género se convierta en el fundamento que presida todos los procesos de gestión de la empresa. La cultura corporativa juega un papel crítico y el Responsable de Igualdad debe ser el interlocutor con los miembros de la Alta Dirección para que se conviertan en agentes activos del cambio y responsables de practicar comportamientos activos que remuevan los obstáculos para la diversidad y de que éstos vayan desapareciendo.

Está demostrado que cambiar las actitudes es mucho más efectivo para favorecer la diversidad que centrarse solo en los síntomas de la resistencia al cambio. Lo más importante es abordar el proceso con una mentalidad abierta y adecuada al modelo futuro de negocio.

RECOMENDACIÓN 4

Las políticas de Igualdad deben ser ampliamente difundidas en la organización.

Se deberá diseñar un plan de comunicación enfocado a crear la sensibilización necesaria para el cambio. El éxito del plan de comunicación se basa en un buen enfoque estratégico. El compromiso por el equilibrio de género profesional ha de ser auténtico, no cosmético en el tiempo, para ser eficaz.

El plan de comunicación debe formar parte de la Agenda Corporativa de Igualdad y ser divulgado a iniciativa del Comité de Dirección para hacer patente el valor que tiene para la compañía.

Es relevante que los avances en el desarrollo de las mujeres profesionales, como promociones o incremento de su participación en áreas de la empresa de predominio masculino, etc. sean formalmente comunicados y publicitados. Para ello, es importante compartir en la organización las historias de éxito, el buen funcionamiento del programa y las métricas alcanzadas. En la comunicación debe estar presente el apoyo activo de los directivos de la organización evitando que sea asumido por ellos de forma pasiva.

El Código Ético o de Conducta es un documento idóneo para recoger el compromiso de la empresa con el respeto a los Derechos Humanos y a la promoción del talento sin género. Este documento debe ser suscrito por todos los trabajadores.

Se vigilará que la página web de la empresa refleje la imagen de su compromiso ético con la igualdad de oportunidades en la empresa.

Recomendación 5

La Agenda Corporativa de Igualdad debe proyectar sus principios hacia el exterior, en la comunicación externa, en sus políticas comerciales, con sus grupos de interés y en general con la sociedad .

La Agenda Corporativa de Igualdad debe potenciar actuaciones encaminadas a la difusión e implementación de sus principios en la sociedad de manera pragmática, como una práctica habitual y no como excepción.

Para ello, la Agenda Corporativa de Igualdad

promoverá actividades tales como:

- Fomento de equipos de trabajo basados en la diversidad de género en todas las líneas y áreas de negocio de las empresas, haciendo especial hincapié en las que están en contacto con clientes.
- Análisis adecuados desde el punto de vista de la diversidad de género que permitan cuantificar la ventaja competitiva de la diversidad en los equipos de trabajo. Para ello, será necesario el diseño de indicadores que posibiliten la medición de esta ventaja competitiva de manera objetiva y precisa (por ejemplo, índice de satisfacción del cliente, índice de experiencia de uso, etc.) y su inclusión en los cuadros de mando estratégicos de las empresas que permitan su seguimiento periódico.
- Fijación de políticas de comunicación externa y publicidad para trasladar la imagen de empresa comprometida con la diversidad de género. La política de comunicación externa en este sentido debe ser considerada un elemento clave dentro de la estrategia de la empresa, más allá del plan de marketing. Debe poner en valor el compromiso con la diversidad de género ante los grupos de interés de la empresa y la sociedad en general.
- Inclusión de cláusulas de diversidad en los contratos con proveedores. Para que este principio pueda difundirse en todos los ámbitos de la empresa, es preciso hacer una extensión a través del ámbito contractual con los proveedores para que apliquen las mismas actuaciones en sus empresas y de esta manera producir un verdadero cambio hacia el talento sin género.
- Evitar patrones de comportamiento sexistas en la comunicación y en el desarrollo de productos o servicios.

PRINCIPIO 3: Las organizaciones deben favorecer el reconocimiento del talento sin género.

Recomendación 6

La Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección promoverá en coordinación el responsable de Igualdad de Género, procesos laborales que posibiliten el desarrollo profesional y el reconocimiento del talento sin género en la organización.

Como ya hemos mencionado anteriormente, la igualdad de oportunidades en la empresa es un valor que debe formar parte de la estrategia empresarial y no limitarlo exclusivamente a las políticas de Recursos Humanos. Éstas deben tener como objetivo posibilitar la generación de valor para la empresa, a través de la atracción, retención y promoción del talento sin género y por ende, del incremento del valor de marca y de la reputación.

La gestión de personas debe aspirar a equilibrar la participación de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización. Los procesos laborales deben asegurar que los procedimientos de reclutamiento, evaluación y sistemas de gestión de carreras no impiden a las mujeres la proyección profesional que deseen. Para ello se deben incorporar criterios flexibles, como años de antigüedad en la empresa no penalizados por las bajas maternales, exigir que en las listas cortas al menos haya un candidato del género menos representado en el puesto etc.

Para ello se proponen una serie de recomendaciones que apoyen metodológicamente el desarrollo de estas medidas:

- **RECOMENDACIÓN 6.1.-** En los procesos de selección se fomentará una presencia equilibrada de mujeres y hombres, incluyendo en la lista corta de los candidatos una representación equitativa de los dos géneros salvo que se justifiquen las razones por las que no se ha podido alcanzar el equilibrio de candidatos. En todo caso, se incluirá al menos el currículum de una persona del sexo menos representado.

- **RECOMENDACIÓN 6.2.-** Se establecerán incentivos a las unidades de negocio o áreas de actividad que obtengan un mejor posicionamiento en los indicadores de género.
- **RECOMENDACIÓN 6.3.-** Se fomentarán políticas que promuevan la objetividad (o el empleo de criterios objetivos) en los procesos de promoción.

En los casos en que sea posible, se buscará que los comités de promoción utilicen el modelo de "procesos ciegos" (sin datos biográficos, sólo académicos o profesionales), conteniendo el historial profesional, cumplimiento y análisis de capacidades y habilidades de manera anónima.

Se promoverá un porcentaje de diversidad en las listas largas o iniciales de los candidatos, igual al porcentaje de mujeres en el nivel de responsabilidad de la organización.

En las listas cortas o terna final, al menos uno de los candidatos deberá pertenecer al colectivo menos representado en ese nivel de responsabilidad.

Se promoverá que los equipos encargados de la selección y promoción también cumplan con el principio de igualdad, siendo como mínimo dos personas y al menos una de ellas del colectivo menos representado.

En las decisiones sobre promoción a otra área o unidad, el superior jerárquico actual se limitará a presentar y recomendar al candidato, y el superior jerárquico futuro a valorar la idoneidad del currículum vitae/historial "ciego" de los distintos candidatos al puesto, recayendo la decisión final en el comité de selección. Los planes de sucesión procurarán respetar los criterios anteriores y la óptica de igualdad.

- **RECOMENDACIÓN 6.4.-** Para cualquier proyecto de la empresa se buscará la per-

sona idónea basada en sus cualificaciones profesionales. En particular, se procurará que dichos criterios no penalicen el haber disfrutado en el pasado o estar disfrutando de las medidas de conciliación legalmente establecidas o promovidas por la empresa.

Con carácter previo, se analizará rigurosamente el puesto de forma que el proceso se oriente a la búsqueda de las capacidades necesarias para su desempeño, utilizando siempre un lenguaje neutro en las ofertas, medios de difusión y en las propias entrevistas de selección de candidatos. Se debe dar la oportunidad al candidato más idóneo en la valoración. Se deberá consultar al candidato en los casos en los que fuera necesario dejar de disfrutar de las medidas de conciliación, cuando las necesidades del puesto lo exijan.

- **RECOMENDACIÓN 6.5.-** En todos los procesos de Recursos Humanos, reclutamiento, evaluación del desempeño, valoración del liderazgo, adscripción a programas de alto potencial, formación, etc. y sin menoscabo de los principios de mérito y capacidad, se procurará la igualdad de oportunidades y presencia equilibrada del candidato/a del sexo menos representado, siempre que la valoración profesional de los candidatos sea similar.
- **RECOMENDACIÓN 6.6.-** Se garantizará la igualdad en materia de retribución, fijando los criterios de retribución de manera objetiva y transparente. Se definirá un plan de acción con medidas correctoras en casos de brecha salarial.
- **RECOMENDACIÓN 6.7.-** En el diseño de los planes de carrera se contemplarán recorridos no lineales e interrumpidos que favorezcan la reincorporación de las madres y mujeres en general.

RECOMENDACIÓN 7

La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá objetivos claros sobre igualdad de oportunidades para cada área de la organización.

Cada departamento debe tener un objetivo de empleo de mujeres y hombres, teniendo en cuenta la situación de partida y otras circunstancias específicas.

Las compañías, bajo el principio de máxima transparencia, deberán definir objetivos para toda la organización con iniciativas a medida de cada unidad y generales para la empresa.

Aspectos claves a supervisar han de ser la proporción de mujeres en las distintas líneas de negocio, el porcentaje en las nuevas contrataciones, los niveles remunerativos entre hombres y mujeres para mismas responsabilidades y la ratio de mujeres promocionadas sobre la ratio de promociones totales, tasas de rotación en posiciones similares, ratio de formación y las encuestas de satisfacción de hombres y mujeres.

Para poner en valor la importancia de estas mediciones, los avances deben ser publicados regularmente. La visibilidad de las mujeres facilitará la movilidad del talento femenino mediante la competencia de las distintas áreas de la empresa que buscarán reclutar el talento sin género con mayor potencial.

Estas mediciones, tienen múltiples aplicaciones para situar el talento de una forma más eficiente, cuantificar los progresos y establecer prioridades en la organización.

RECOMENDACIÓN 8

La Agenda Corporativa de Igualdad deberá contemplar programas de patrocinio y mentorización para las empleadas de alto potencial, en el que participarán los ejecutivos senior de la empresa.

La atención personalizada de la problemática individual de las mujeres de alto potencial facilitará su compromiso con la empresa y permitirá evitar la desafección de éstas hacia la empresa y la pérdida de talento femenino por desconocimiento de su potencial.

Las compañías deberán promover programas de patrocinio asumidos por parte de los más Altos Ejecutivos y de mentorización por directivos senior específicos para mujeres. El objetivo de estos programas será hacer evolucionar los modelos obsoletos de pensamiento de los empleados masculinos que cuentan con mayor influencia en la gestión de la empresa.

La mentorización de las mujeres profesionales permitirá que se sientan valoradas y empoderadas favoreciendo un mejor autoconoci-

miento profesional mediante la comunicación fluida con altos profesionales experimentados, lo que redundará en una mejora de su desempeño en el corto plazo y, en el largo plazo, en el descubrimiento de profesionales con capacidad de asumir roles importantes en la organización.

RECOMENDACIÓN 9

La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá programas internos de coaching y un marco para la creación de redes de mujeres en la organización que favorezca el cambio de mentalidad de las mujeres profesionales.

La asunción del éxito de la vida familiar como propio y exclusivo de las mujeres ha determinado el modelo de comportamiento en el que la mujer ha volcado todo su interés y medido su éxito personal.

La ambición profesional, la asertividad, la búsqueda de la visibilidad y del reconocimiento profesional son aspectos que aún no han calado lo suficiente en la mentalidad femenina. La falta de estas cualidades o aptitudes dificulta ganar reconocimiento en la organización.

La ausencia histórica de mujeres en posiciones relevantes en las empresas ha favorecido una mentalidad femenina que asume inconscientemente que cualidades como la ambición y la competitividad las son más ajenas que a los hombres.

Por ello se requiere un decisivo cambio en esta mentalidad para que las impulse a identificar el valor del éxito profesional y la necesidad de dar visibilidad a su talento, fomentando actitudes de asertividad y sana ambición.

La mujer profesional debe cambiar su mentalidad para reconocer el valor real que supone para la empresa la aportación que el talento femenino representa para el desarrollo corporativo y, por ello, es necesario que las mujeres mantengan una mentalidad alerta para ganar reconocimiento en la organización. Con este fin, las compañías deberán promover programas de coaching que permitan a las mujeres ser conscientes de las autolimitaciones que se imponen a la hora de proyectar su carrera profesional.

La constitución de redes de mujeres mediante centros de encuentro es un potente facilitador del desarrollo del talento femenino mediante la puesta en común de experiencias y opiniones.

PRINCIPIO 4: Las organizaciones deben promover una cultura que fomente una relación equilibrada entre la organización y el individuo.

RECOMENDACIÓN 10

La Agenda Corporativa de Igualdad deberá contemplar la implantación de medidas que permitan flexibilizar el horario de trabajo, facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y la participación de las mujeres, prestando especial atención a evitar que su disfrute y la maternidad sean una desventaja para la promoción profesional.

Los avances tecnológicos actuales y los que se desarrollarán en el futuro van a facilitar nuevos modelos de trabajo en los que ya tiene cabida el

“trabajo flexible”, el trabajo remoto, el trabajo a tiempo parcial o los horarios a medida.

La tecnología sirve como posibilitador del balance vida personal- trabajo, y la flexibilidad que permite para el trabajo y la formación laboral debe ser contemplada de forma que su utilización no penalice el desarrollo profesional para que realmente se entienda como una opción sin sesgo de género.

Es importante aportar herramientas y sistemas de relación durante las bajas laborales que permitan mantener el contacto de las mujeres con la empresa mediante sistemas de actualización

y contacto con las nuevas iniciativas corporativas de carácter remoto o presencial. En el mundo actual hay que repensar muchas políticas de Recursos Humanos como la utilizada para identificar empleados de alto potencial que se focaliza exclusivamente en edades entre 28 y 35, lo que penaliza la selección de mujeres por ser la edad más fértil.

La baja maternal suele ser la más larga de las ausencias laborales y la más relevante. Por lo que la empresa debe coordinar fórmulas para que las mujeres que desean ser madres mantengan actividades de contacto con la empresa durante su ausencia física, que eviten la desvinculación y desafección con el entorno laboral. Las políticas de Recursos Humanos deberán asegurar que las bajas maternales no paralicen la carrera profesional ni les penalicen salarialmente en los años siguientes a su reingreso. Además, deben contemplar carreras personalizadas de aquellas madres con mayor potencial, para evitar la pérdida del mejor talento.

No basta con introducir y apoyar medidas de flexibilidad para las mujeres, es necesario extender el equilibrio vida personal/vida profesional a todos los empleados, fomentando una cultura de corresponsabilidad que distribuya equitativamente entre mujeres y hombres la dedicación de tiempo a obligaciones del cuidado de los hijos.

Entre estas medidas de corresponsabilidad se fomentará que los padres disfruten de la baja por paternidad y opten a reducciones de jornada, poniendo especial énfasis en que esta opción no perjudique su proyección profesional y, que en ningún caso se considerará falta de compromiso con la empresa. Conseguir que tanto mujeres como hombres disfruten las medidas de conciliación hará que estas dejen de ser un asunto de género.

La cultura empresarial que exige total disponibilidad hacia la empresa a los altos ejecutivos penaliza el desenvolvimiento del talento femenino. La prolongación sistemática de la jornada laboral, la acumulación de formación y reuniones fuera del horario, y la cultura instaurada que premia la presencia y disponibilidad frente a la eficiencia, repercute en toda la plantilla pero, mientras perviva el desequilibrio en el reparto de las tareas no remuneradas, afecta especialmente a las mujeres.

La imagen estereotipada de un alto directivo como alguien dispuesto a trabajar largas horas desincentiva a las mujeres a impulsar su carrera profesional. Focalizarse en los logros para evaluar el desempeño y darse cuenta de que los horarios flexibles no significan menos objetivos alcanzados, son aspectos esenciales para atraer talento sin género.



4. EVALUACIÓN

Evaluación de la aplicación del Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa.

EJE&CON propone reformar el artículo 35 de la Ley de Economía Sostenible para hacer obligatoria la publicación en la web del informe sobre las políticas de igualdad de género profesional para todas las empresas de más de 200 trabajadores.

Desde EJE&CON, promoveremos la elaboración de un estudio para evaluar de forma agregada las transformaciones organizacionales.

Es a la sociedad en general: accionistas, directivos, empleados, proveedores, mercados, clientes con compromiso social, agencias de rating, la Administración Pública, financiadores, etc., a quienes corresponde valorar la importancia de la aplicación de estas recomendaciones para dar respuesta a la IV Revolución Industrial, que requiere de un nuevo liderazgo basado en la innovación, la creatividad, el consenso y la valentía y, sobre todo, en aprovechar el talento de todos y cada uno de los profesionales.

5. EQUIPO DE TRABAJO

Formado por un grupo de profesionales del Derecho, la Responsabilidad Corporativa, la Estrategia, las Finanzas, la Universidad y los Recursos Humanos, ha preparado el Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa:



Paloma del Val (Coordinadora)

VP EJE&CON y Co-Presidenta del Comité de Buen Gobierno Corporativo. abogado y licenciada en Ciencias Políticas y Sociología. Master por el IESE y ESADE. Ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector financiero. Es especialista en operaciones corporativas, M&E, contratación tecnológica y derecho latinoamericano. Ha sido consejera de diversas empresas. Es conferenciante habitual en temas Gobierno Corporativo y RSC. Actualmente es Secretaria General y Responsable de los Servicios Jurídicos de una de las más importantes entidades filantrópicas de América Latina.



Esther Núñez Romero-Balmas

VP EJE&CON y Co-Presidenta del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Es abogada y experta en Responsabilidad Corporativa es Doctora en Derecho Constitucional con formación internacional en las universidades de Harvard y UCLA. Ha desarrollado su carrera profesional en el sector legal. Se formó en Management con especialización en gestión y dirección de ONGs en ESADE y en Buen Gobierno y RSC en el IE Business School. Ha sido profesora en distintas universidades españolas. Actualmente es socia y Legal Counsel de la consultora European Value Advisors y asesora de Fundaciones.



Isabel Alonso Matey

VP EJE&CON y Presidenta del Comité de Financiación y Sponsorship. Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Licenciada en Matemáticas por la UCM, AMP por la Wharton Business School. 25 años de experiencia en Tecnología, Mercado de Capitales y Finanzas. Actualmente Directora de Gestión Financiera y Planificación BMN. Anteriormente Subdirectora General de Tesorería y Mercado de Capitales en Bankinter. Mentora y socia en startups.



Yolanda Barreros

Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Es Economista de carrera en Estados Unidos con una Licenciatura en Finanzas y un Master en Economía Política Internacional. Cuenta con una Certificación en la Toma de Decisiones y Gestión de Riesgos por la Universidad de Stanford en Estados Unidos, un Certificado en Gestión de Riesgos por el Institute of Risk Management en el Reino Unido y el Certificado de Buen Gobierno por el Instituto de Consejeros-Administradores de España. tiene experiencia profesional en Europa, Estados Unidos y América Latina en empresas como Bank of America en Estados Unidos, Ernst & Young Chile, y el Grupo Volkswagen en España.



Mar Santana Rollán

Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo. licenciada en Derecho por la Universidad Complutense. Executive MBA de ESADE, PDD y formación en Liderazgo en IESE. En 2015 seleccionada para el Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección-PROMOCIONA ESADE; anteriormente reconocida con una beca LIDERA. Formación directiva en el extranjero. Ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector financiero, desempeñando diferentes cargos de responsabilidad. Actualmente es directora de Empresas de la Territorial de Canarias en CaixaBank y miembro del Comité Consultivo de Accionistas.



Yolanda Pérez Pérez

Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Auditora y consultora experta en Gobierno, Riesgo, Cumplimiento y Auditoría Interna. Licenciada en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad de Madrid, licenciada en Historia y diplomada en Turismo. Executive MBA en ESADE, acreditada en el Instituto de Censores Jurado de Cuentas (ICJCE) con el ROAC y en el Instituto de Auditoría Interna (IAI) con el CIA y CRMA. Actualmente ocupa el cargo de Senior Manager en el área de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) de KPMG.



Cristina Sancho Ferrán

VP EJE&CON y Co-Presidenta del Comité de Comunicación y Marca. Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Abogada y experta en Comunicación y Responsabilidad Corporativas. Licenciada en Derecho (Universidad Complutense), Master en Dirección de Comunicación Corporativa (EAE/Universidad de Barcelona), formada en Management en ESADE (programa Promociona) y en Buen Gobierno y RSC en IESE. Con experiencia internacional tanto formativa como profesional, dirige el área de Branding, Comunicación y RSC en España y Portugal de la multinacional tecnológica Wolters Kluwer.



Beatriz Von Munthe Af Morgenstjerne

Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Ingeniero de Minas, especialidad Energía y Combustibles. Cursó "Energy Planning and Sustainable Development" en ISS - Universidad de Oslo. Master de Gas - ISE, Promociona - ESADE y Cursos de Management - IESE. Ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector energético. Experta en Optimización Logística de Gas en España y Portugal. Actualmente ocupa la Subdirección de Optimización y Modelos de Operación de los activos de generación en el Mercado Ibérico Organizado de Electricidad en Gas Natural Fenosa.

6. BIBLIOGRAFÍA

- **Delivering through diversity.** McKinsey & Company, 2018
- **Women in business: ¿cumplir o liderar?"** Grant Thornton, 2018
- **Brecha salarial y techo de cristal tienen nombre de mujer.** Informe GESTHA, 2018
- **Women matter 2017: a way forward for Spain".** McKinsey & Company, 2017
- **Índice de Consejos de Administración.** SpencerStuart, 2017
- **Estudio sobre Consejos de Administración de las empresas cotizadas.** PWC, 2017
- **Iniciativas que suman mujeres: Cómo impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos en España.** The Boston Consulting Group, 2017
- **The Global Gender Gap Report.** World Economic Forum, 2017
- **Perspectivas Sociales y del empleo en el mundo: tendencias del empleo femenino.** Oficina Internacional del Trabajo, 2017
- **Women in the WorkPlace.** McKinsey & Company, 2017
- **Reinventing the workplace for greater gender diversity.** McKinsey & Company, 2017
- **Focusing on what works for workplace diversity.** McKinsey & Company, 2017
- **Women Matter, ten years of insights on gender diversity.** McKinsey & Company, 2017
- **II Gender Monitor: Equilibrio de género en las empresas.** ESADE, 2017
- **Cuarto Informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35.** ATREVIA, IESE, 2016
- **Is Gender Diversity Profitable?** Peterson Institute for International Economics, 2016
- **Igualdad de Género en Empresas del IBEX.** Paloma del Val. EJE&CON, 2016
- **Ingredients for success. Striking the right balance, Directors' Alert.** Deloitte, 2016
- **Women Business and the law: Getting to equal, key findings.** World Bank Group, 2016
- **Informe La Diversidad en la gestión directiva.** Fundación CEDE 2016
- **Informe Best Practices Diversidad en España.** Talengo, 2016
- **The Global Gender Gap Report.** World Economic Forum, 2015
- **Gender equality: Taking stock of where we are.** McKinsey & Company, 2015
- **Why diversity matters.** McKinsey & Company, 2015

- **The power of Parity.** McKinsey Global Institute, 2015
- **Women in the Workplace.** McKinsey Digital, 2015
- **A Ceo's Guide to Gender Equality.** McKinsey Quarterly, 2015
- **La generación femenina del Milenio: una nueva era de talento.** PWC, 2015
- **Annual Corporate Directors Survey.** PWC, 2015
- **El avance de la mujer en el mundo laboral: Encuesta Global sobre la diversidad de género.** Hays, 2015
- **Mujeres Directivas: en el camino hacia la Alta Dirección.** Informe de Grant Thornton Internacional, 2015
- **Informe Transparencia de Fundaciones.** Fundación Compromiso y Transparencia, 2015
- **Estudio Multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España.** Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2015
- **OECD Employment Outlook,** 2015
- **Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea.** Oficina de publicaciones de la Unión Europea, 2014
- **A Grand Gender Convergence: its last chapter.** Claudia Coldin, 2014
- **Women Matter. Gender Diversity in top management: moving corporate culture, moving boundaries.** McKinsey & Company, 2013
- **Women Matter. Making the Breakthrough.** McKinsey & Company, 2012
- **Best Practices in Achieving Workforce Diversity.** US Department of Commerce and VicePresident Al Gore's National Partnership for reinventing Government Benchmarking Study, 2012
- **Women in Economic Decision Making in the EU, A Europe 2010 Initiative.** European Commission, 2012
- **Women on Boards in the EU.** European Commission, 2012
- **Indicadores de igualdad para las empresas.** Generalitat de Catalunya. Departamento de Trabajo. 2010
- **Women Matter: Women at the top corporations: Making it happen.** McKinsey & Company, 2010
- **ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género.** Oficina Internacional del Trabajo, 2008
- **The Gender Pay Gap.** Alan Manning, 2006
- **Igualdad de género y Trabajo decente.** Oficina Internacional del Trabajo, 2005
- **Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas y Cajas de Ahorro Españolas.** Papeles de la Fundación, Número 12. Fundación De Estudios Financieros, 2005



MÁS INFORMACIÓN

Mantente informado de todas nuestras novedades y actividades en

EJECON.ORG



VERSIÓN FEBRERO 2018

CONTACTO:

Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON

Paseo de la Castellana 36-38, Planta 9ª
28046. Madrid

E. gobiernocorporativo@ejecon.org
W. www.ejecon.org