

PLAN

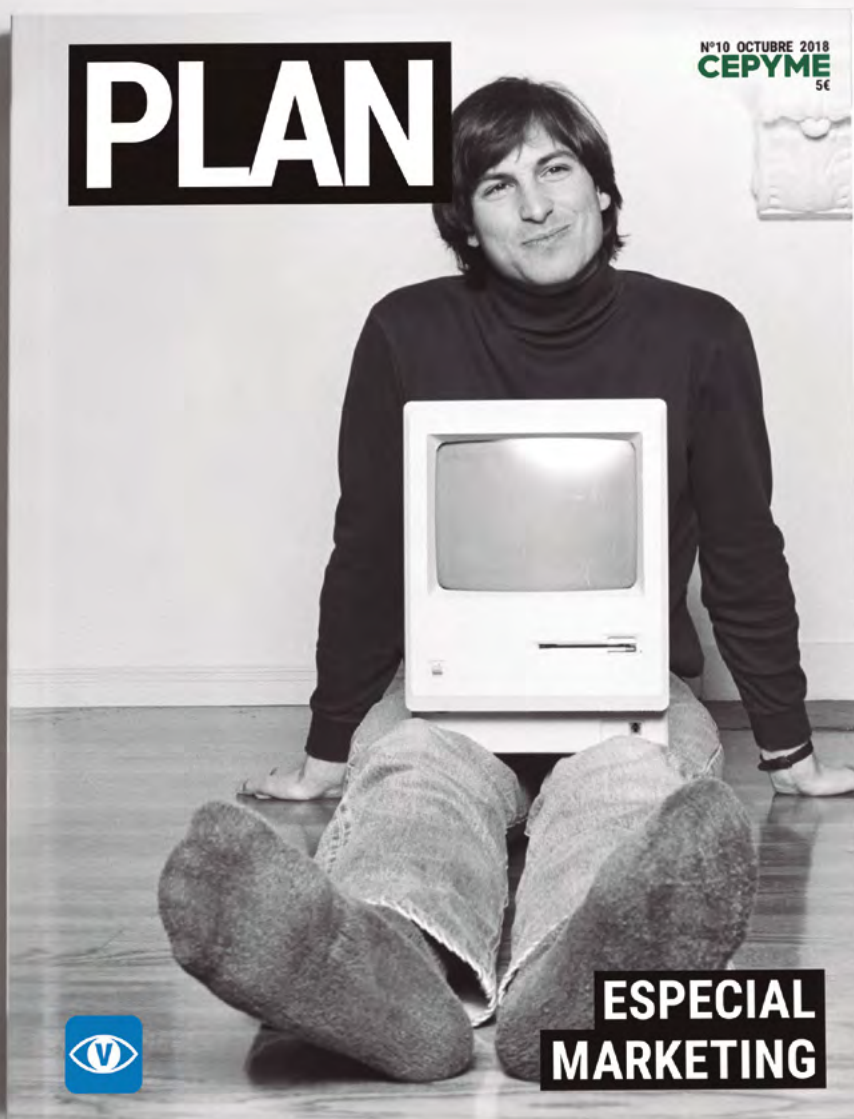


LIDERAZGO FEMENINO

AVISO IMPORTANTE TIENES EN TUS MANOS LA 1ª REVISTA INTERACTIVA DEL MUNDO



"Las grandes expectativas son la clave de todo" | Sam Walton



CÓMO SE LEE PLAN

DESCÁRGATE LA APP VISION EN **THEVISION.COM**
ESCANEA LAS PÁGINAS DE **PLAN** QUE LLEVEN
EL ICONO DE VISION  Y ACCEDER A CONTENIDO EXTRA



“MARKETING” —●



MARKETING.

El marketing exitoso comienza con la escucha.
Y siempre estamos escuchando.

Combinando nuestra amplia experiencia, nuestras capacidades en todos los sectores y áreas de negocio, y nuestra extensa investigación y red de contactos estratégicos, colaboramos con nuestros clientes para ayudarles a convertir sus empresas en negocios de alto rendimiento.

Si quieres ser mejor, hablamos.

The only way is **UP**.

UPMEDIA

**CON VISION
CAMBIA
LA MANERA
EN QUE LEES
PLAN**



PLAN

**329 INTERACCIONES · 110 ENLACES
14 VIDEOS · 18 DOCUMENTOS · 20 CANCIONES**



EL LIDERAZGO FEMENINO, UNA REALIDAD EN NUESTRAS EMPRESAS

La presencia y participación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad es una realidad incuestionable, y el mundo laboral y la empresa no pueden ser una excepción.

La progresiva incorporación de la mujer al mercado laboral durante las últimas décadas ha representado cambios importantes en el mundo de la empresa y las relaciones laborales. Se ha avanzado de manera positiva en materia de igualdad y de incorporación del talento femenino, pero hemos de reconocer que aún queda trabajo por hacer para alcanzar la igualdad real de hombres y mujeres en el mercado laboral. Y también en la sociedad en general.

Los empresarios hemos expresado y demostrado en repetidas ocasiones nuestra firme apuesta por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y nuestro convencimiento de que la participación de las mujeres en el mundo de la empresa y del trabajo es esencial para el avance de nuestras empresas y para conseguir un progreso económico y social más equilibrado.

LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DEBE FIJARSE COMO UN OBJETIVO DE AMPLIO ESPECTRO QUE VA MÁS ALLÁ DEL TEMA Estrictamente SALARIAL

Para las empresas la igualdad es, primero, un derecho de las mujeres y un deber de la sociedad y, segundo, un elemento de competitividad vinculado a la gestión del talento del que ni podemos, ni debemos prescindir.

Pero la consecución de este objetivo debe abordarse desde el conocimiento de la realidad y el rigor, sin olvidar la pervivencia de determinadas premisas que condicionan la situación actual que son reflejo de nuestra historia como país, de una tardía y desigual incorporación de la mujer al mercado laboral, así como de un modelo cultural y educativo que ha

primado tradicionalmente la dedicación de la mujer a las tareas relacionadas con el hogar y la familia. Un modelo que entre todos tenemos que contribuir a cambiar, garantizando la igualdad de oportunidades, la corresponsabilidad y las medidas de conciliación.

La igualdad de oportunidades debe fijarse como un objetivo de amplio espectro que va más allá del tema estrictamente salarial; es un objetivo mucho más amplio, que abarca múltiples aspectos sociales, culturales y educativos, que no deben limitarse a cuestiones como la conciliación. Se trata de facilitar la integración efectiva en el mercado laboral, posibilitar, en definitiva, el acceso al empleo en igualdad de condiciones, pero también la mayor implicación profesional y la corresponsabilidad de las mujeres en su desarrollo profesional y en su integración efectiva en la empresa.

En este camino de la igualdad se plantea a menudo la todavía escasa presencia de mujeres en los altos cargos de dirección de las empresas. Una realidad que, poco a poco se va revirtiendo. Como se refleja en esta publicación dedicada al liderazgo femenino, son muchos los ejemplos de mujeres empresarias y directivas que están, con su talento y capacidad de liderazgo, impulsando el desarrollo y el avance de las empresas.

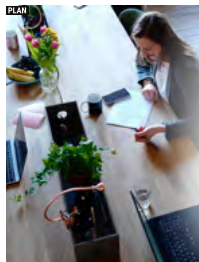
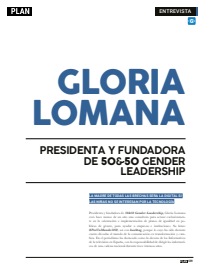
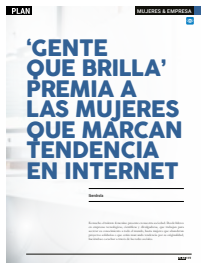
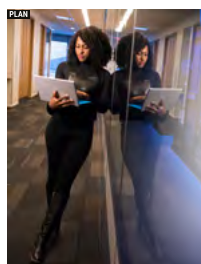
Sin duda, queda mucho por hacer. Pero estamos en el buen camino y, lo que es más importante, plenamente convencidos de que la igualdad no solo es una obligación, sino una necesidad y un elemento clave para la competitividad de nuestras empresas, que no pueden ignorar la valiosa aportación del talento femenino a la gestión de las mismas.

Gerardo Cuerva - Presidente CEPYME

 @cepyme_



SUMARIO



PORQUE TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN UN PLAN



Mª HELENA DE FELIPE

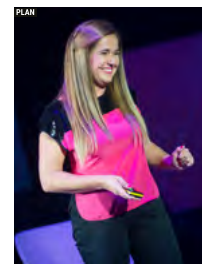
VICEPRESIDENTA DE CEPYME
Y PRESIDENTA DE FEPIME

Helena de Felipe es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la Vicepresidenta de CEPYME y Presidenta de FEPIME.



CRECEN LAS INICIATIVAS EMPRENDEDORAS EN ESPAÑA Y LA EXPECTATIVA DE GENERAR EMPLEO

Según el informe 'El emprendimiento en España 2019' de la Asociación Española de Centros de Estudios de Opinión (ACEO), el emprendimiento en España ha crecido un 10% en los últimos años.



MARIA GÓMEZ DEL POZUELO

CEO / FUNDADORA
WOMENALIA

María Gómez del Pozuelo es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la CEO y Fundadora de Womenalia.



VERÓNICA PASCUAL

CEO / ASTI
TECHNOLOGIES GROUP

Verónica Pascual es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la CEO de ASTI Technologies Group.



INTELIGENCIA COLABORATIVA PARA CONQUISTAR LA IGUALDAD

Según el informe 'El emprendimiento en España 2019' de la Asociación Española de Centros de Estudios de Opinión (ACEO), el emprendimiento en España ha crecido un 10% en los últimos años.



ROCÍO ARAGONÉS

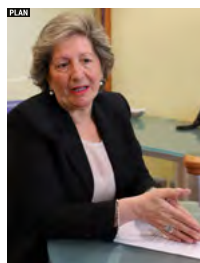
SUBDIRECTORA GENERAL DE RRHH
MAPFRE IBERIA

Rocío Aragonés es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la Subdirectora General de RRHH de MAPFRE Iberia.



EL TRABAJO FLEXIBLE, CLAVE PARA UNA MAYOR Y MEJOR REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LA EMPRESA

Según el informe 'El emprendimiento en España 2019' de la Asociación Española de Centros de Estudios de Opinión (ACEO), el emprendimiento en España ha crecido un 10% en los últimos años.



PILAR GONZÁLEZ DE FRUTOS

PRESIDENTA UNESPA
Y VICEPRESIDENTA CEOE

Pilar González de Frutos es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la Presidenta de UNESPA y Vicepresidenta de CEOE.



DE MUJERES PARA MUJERES: BLOGS EN FEMENINO QUE INSPIRAN EMPRENDIMIENTO

Según el informe 'El emprendimiento en España 2019' de la Asociación Española de Centros de Estudios de Opinión (ACEO), el emprendimiento en España ha crecido un 10% en los últimos años.



CLARA ARPA

CEO / ARPA EQUIPOS
MÓVILES DE CAMPAÑA

Clara Arpa es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la CEO de ARPA Equipos Móviles de Campaña.



GABRIELA URIARTE

DIRECTORA DEL PROYECTO
PROMOCIÓN DE CEOE

Gabriela Uriarte es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la Directora del Proyecto Promoción de CEOE.



JESSICA WALSH

A DESIGNER, ART DIRECTOR,
ILLUSTRATOR AND PARTNER
AT SAGMEISTER & WALSH, AND
LADIES, WINE & DESIGN FOUNDER

Jessica Walsh es una mujer emprendedora que ha creado una red de mujeres empresarias que se apoyan entre ellas. Es la Diseñadora, Art Director, Ilustradora y Partner de Sagmeister & Walsh, y la Fundadora de Ladies, Wine & Design.



JULIO 2019

Gerardo Cuerva
Presidente CEPYME

Pedro Fernández Alén
Secretario General

Carla Domínguez
Directora Comunicación
c.dominguez@cepyme.es

PLAN es una publicación de la
Confederación Española de la Pequeña
y Mediana Empresa.

CEPYME

Mikel Egidazu
Editor Jefe & Director
meguidazu@upthemedi.com

Natalia Eguidazu
Redactora Jefe
natalia@upthemedi.com

Cristóbal Terceiro
Director Técnico
cterceiro@upthemedi.com

Montse Leira
Arte y maquetación
mleira@upthemedi.com

Beatriz Belda
Directora Comercial
beatriz.belda@upthemedi.com

Pilar Aquino
Responsable Comercial
Sur de España
pilar.aquino@upthemedi.com

Rafael Castillo
Director Desarrollo Negocio
rcastillo@upthemedi.com

Eva Montero
Sandra García
Eric Thompson
Antonio González
Redactores

Publicidad
681 605 340

Suscripciones
planmagazine.es

Edita
UpTheMedia Smart Publishing
upthemedi.com

Producción Editorial
J. de Haro Artes Gráficas

DEPÓSITO LEGAL: B 10415-2016

 @Plan_Magazine

#tengoPLAN

PORQUE TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN UN PLAN

Cuidar de la salud de tu empresa, es cuidar de la salud de sus empleados y sus familiares

En Asisa sabemos que cuidar de ti, es cuidar de los tuyos, por eso, si eres pyme o autónomo, con **Asisa Salud Pymes Plus**, disfrutarás de un Seguro de salud con el que tus empleados y sus familias tendrán **acceso a una asistencia sanitaria de calidad con una cobertura integral**.

45,00€
persona/mes⁽¹⁾

- Sin copagos
- Con periodos de carencia
- Mínimo dos asegurados en la póliza (empleados y/o familiares de empleados o tomador-empresario)

Además, ahora si los contratas **antes del 31 de julio**, puedes **ahorrarte un 25% en Salud y Dental** en 2019.

25% hasta
descuento en Salud
y Dental en 2019⁽²⁾

Asisa **Contrata**
900 10 10 21



Empresa Colaboradora:



asisa.es



⁽¹⁾ Prima válida para 2019 y para hombre o mujer de hasta 64 años. Las primas tendrán un incremento del 5% en Barcelona y Baleares. Impuestos no incluidos (actualmente el 1,5% de la prima para el Consorcio de Compensación de Seguros).

⁽²⁾ Promoción válida hasta el 31 de julio de 2019. Descuentos aplicables en productos de asistencia sanitaria (salud y dental) desde su contratación y hasta el 31 de diciembre de 2021. Productos implicados en la promoción: Asisa Próxima, Asisa Próxima Plus, Asisa Momento, Asisa Activa, Asisa Activa Plus, Asisa Integral 100.000, Asisa Integral 180.000, Asisa Integral 240.000, Asisa Estrella, Asisa Integral Pymes, Asisa Salud Pymes, Asisa Salud Pymes Plus, Asisa Dental, Asisa Dental Familiar, Asisa Dental Pymes, Asisa Dental Funcionarios, Asisa Dental Familiar Funcionarios, Asisa Vida Tranquilidad, Asisa Vida Tranquilidad Plus, Asisa Vida Mujer y Asisa Decesos. Promoción no válida para Ibiza y Menorca. Más información en asisa.es





WOMEN IN BUSINESS: HACIA UN AVANCE REAL

Informe 2019 - **Grant Thornton**

En la edición de este año, damos un giro a la información que presentamos sobre la diversidad de género en la alta dirección. Además de publicar los resultados e incluir recomendaciones al respecto, en 2019 vamos un paso más allá y presentamos también una serie de actuaciones específicas que las empresas pueden adoptar: medidas prácticas para incrementar el número de mujeres en la alta dirección en los diferentes puestos de responsabilidad, sectores y regiones.

Los responsables de las empresas más dinámicas de todo el mundo tienen en su mano promover estos necesarios cambios. En los últimos 12 meses se han producido avances importantes, pero muy pocas organizaciones (incluida Grant Thornton) pueden decir que estén ganando la batalla de la diversidad de género, y que la cultura de su organización, sus políticas de contratación y sus programas de retención de empleados hayan instaurado la paridad de género en las altas esferas. “Lo sabemos porque llevamos 15 años recabando resultados de miles de empresas en todo el mundo”, afirma Francesca Lagerberg, responsable mundial de desarrollo de la red de *Grant Thornton International*.

PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN CONSIGA RESULTADOS EN UN ÁMBITO TAN ESENCIAL Y A LA VEZ POCO ATENDIDO COMO LA DIVERSIDAD DE GÉNERO, ES FUNDAMENTAL ANALIZAR PRIMERO NUESTROS DATOS EN MATERIA DE PARIDAD DE GÉNERO, Y LOS PROPIOS DATOS DETERMINARÁN LA MEJOR VÍA DE ACTUACIÓN

Kavita Mathur
Directora de People and Culture, Grant Thornton India

“A principios de 2018, analizamos los logros conseguidos en materia de diversidad. Al igual que muchas otras organizaciones, en nuestro caso los avances tampoco han sido suficientes,” reconoce Kim Schmidt, responsable mundial del cultura y recursos humanos de Grant Thornton International. “Nuestra situación refleja a la perfección lo que ocurre en el mercado”.

Actuar correctamente

Promover la diversidad de género no solo implica actuar de manera correcta para avanzar socialmente, sino que además es lo mejor para el negocio. Tal y como afirma Kim, “existe una base empírica considerable que demuestra la fuerte correlación existente entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales”. “En el complejo y volátil entorno actual, las organizaciones deben innovar y demostrar su capacidad de reacción. Y nos consta que **existe una relación directa entre la innovación y la diversidad**. Solo podremos alcanzar una diversidad duradera si nos comprometemos a adoptar medidas que promuevan el papel de la mujer, mediante iniciativas de sponsorship y apoyo, generando oportunidades, erradicando la parcialidad e instaurando una cultura de inclusión.”

Los datos de nuestro estudio de 2019 resultan alentadores, e indican que **se ha alcanzado un récord en la proporción de mujeres en puestos directivos en todo el mundo, que alcanza el 29%**. Esta cifra supone un incremento de cinco puntos porcentuales con respecto al último año, lo que sugiere un enfoque más activo y mejor definido para mejorar la situación.

Sin embargo, los resultados son insuficientes para garantizar la paridad de género a largo plazo. Las empresas han de adoptar medidas expresas y sostenidas en el tiempo para conseguir un cambio sostenible. “Las iniciativas específicas ponen en marcha la maquinaria, pero o solo se observa una mejora real de la diversidad cuando se aplican de manera rigurosa e integral y existe un verdadero compromiso en la alta dirección”, afirma Francesca. “Han de ser intervenciones a todos los niveles de la organización, de manera que todo el mundo sepa que así es como se hacen las cosas aquí”.

Algunas regiones obtienen mejores resultados que otras, y esto debe enseñarnos algo: Europa del Este registra el mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos, con un 32% de puestos ocupados por mujeres. Su situación contrasta con la de Latinoamérica, que obtiene los peores resultados con solo un 25%. “En los países que ya muestran datos muy positivos en diversidad, resulta sorprendente que las empresas no luchan por alcanzar este equilibrio”, afirma Kim. “Es reconfortante ver empresas que han apostado fuerte por la diversidad de género y, a la vez, supone un toque de atención para aquellas partes del mundo que lo consideran radical.”

PARA SOBREVIVIR Y PROSPERAR EN EL COMPLEJO ENTORNO ACTUAL, LAS ORGANIZACIONES DEBEN PROMOVER UN CAMBIO CULTURAL, ABRAZANDO LA INNOVACIÓN Y LA INCLUSIÓN. LA DIVERSIDAD ES CLAVE PARA LA EMPRESA DEL FUTURO

Peter Bodin
CEO Global, Grant Thornton Internacional

Pasar al siguiente nivel

El informe de este año muestra que la lucha por la diversidad está ganando ritmo. Por tanto, nuestra intención es definir un plan de acción para seguir avanzando, basado en las claves de nuestro informe y en nuestra experiencia de primera mano en el mercado. “Ha llegado el momento de actuar con

determinación” afirma Kim. Por eso nuestro objetivo para 2019 es **identificar fórmulas concretas para lograr que las empresas avancen hacia la paridad**.

Confiamos en que la implicación de la comunidad empresarial en todo el mundo contribuya a lograr un cambio positivo y duradero en este sentido. “Yo miro hacia el futuro y me pregunto, ¿por qué iba alguien a no querer adoptar un enfoque que defiende la diversidad? Si es la única manera de formar equipos que da grandes resultados,” afirma Francesca

CONCLUSIONES A NIVEL MUNDIAL

Mantener el empuje

En todo el mundo se están produciendo avances en materia de diversidad de género en el ámbito de los negocios. Gracias a movimientos como **#MeToo** y el seguimiento cada vez mayor de la brecha salarial de género, **en 2019**

el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección ha marcado un récord histórico situándose en el 29%. También se ha producido el mayor incremento en la proporción de mujeres que ocupan puestos directivos en todo el mundo, con un incremento de cinco puntos porcentuales desde el 24% registrado en 2018. De este modo, por primera vez, más de uno de cada cuatro miembros de la alta dirección son mujeres. No obstante, estos positivos datos han tardado en llegar: las mejoras tan solo representan 10 puntos porcentuales desde nuestro primer informe, elaborado en el año 2004, mientras que hasta 2018 habíamos visto un estancamiento de los resultados respecto a los de hace una década (2009).

Resulta alentador observar que, en los últimos cinco años, la proporción de empresas que tiene al menos una mujer en la alta dirección ha aumentado 20 puntos porcentuales en todo el mundo (12 puntos en el último año). Sin embargo, **la proporción de mujeres en puestos de alta dirección en todo el mundo todavía está lejos de alcanzar el punto de inflexión del 30%**, que abrirá las puertas a la verdadera paridad de género.

Gráfico 1 **Mujeres en puestos directivos en todo el mundo en 2019**



87%

Porcentaje de empresas que tienen al menos una mujer en alta dirección



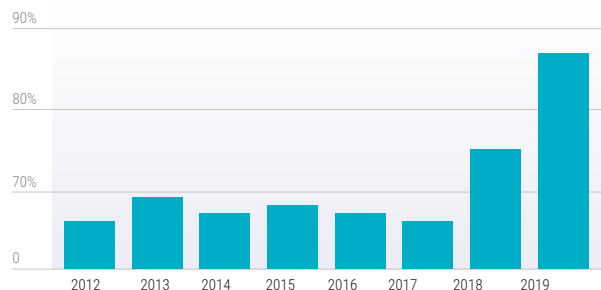
29%

Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres

Gráfico 2 **Proporción de mujeres en la alta dirección**



Gráfico 3 **Empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección**



Fuente: Grant Thornton IBR 2019

ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD

Este año hemos pedido a los altos ejecutivos que identifiquen los principales obstáculos que han tenido que superar para llegar a las altas esferas empresariales.

Mientras que las mujeres indicaron que no tenían acceso a oportunidades de networking y desarrollo, tanto hombres como mujeres declararon que sus funciones profesionales les dejaban poco tiempo para centrarse en su progresión profesional.

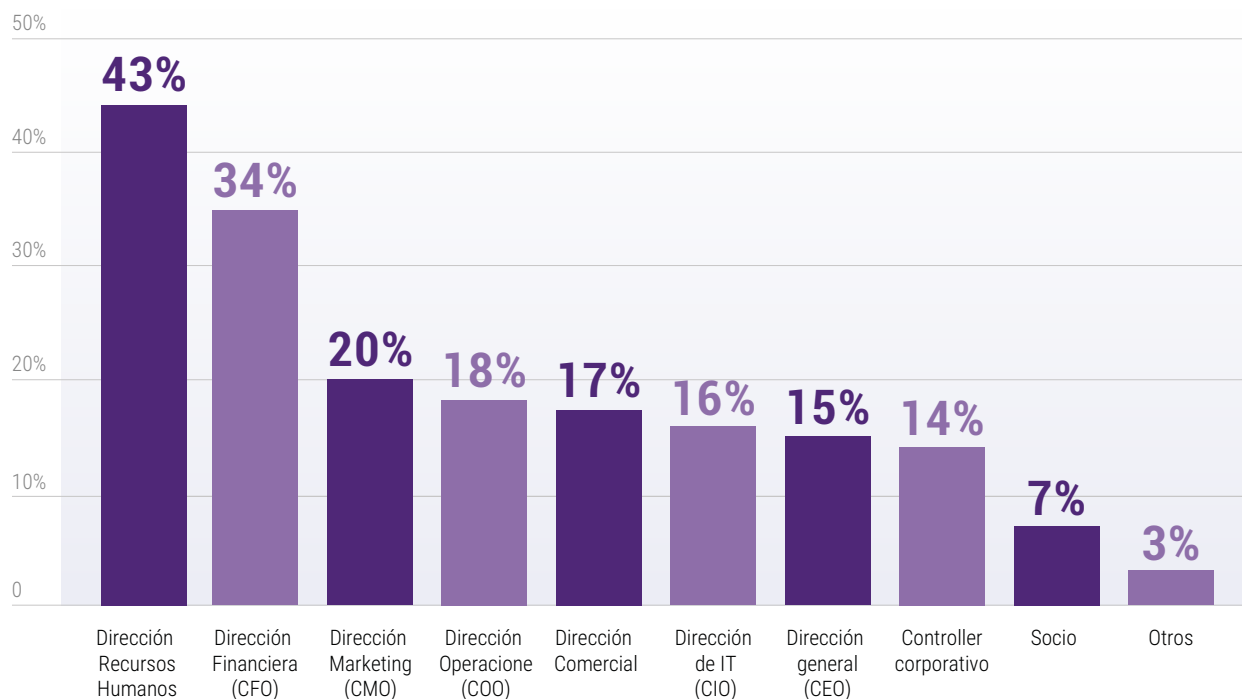
El informe de 2019 muestra también que a las mujeres les sigue resultando más sencillo ascender a determinados puestos. El área de Recursos Humanos supera con creces a todos los demás departamentos en cuanto al número de mujeres directivas mientras que, en la alta dirección, el puesto de responsable de la dirección financiera tiene el doble de mujeres que cualquier otro puesto.

SÉ POR MI PROPIA EXPERIENCIA QUE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO PRODUCE MEJORES RESULTADOS, UNA CULTURA MÁS INCLUSIVA Y DECISIONES MÁS EQUILIBRADAS. EN MI OPINIÓN, SI UNA ORGANIZACIÓN NO TIENE UN EQUILIBRIO DE GÉNERO, NO PUEDE SER SOSTENIBLE. LA RESPONSABILIDAD DE CONSTRUIR ESA CULTURA INCLUSIVA RECAE EN LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN

Peter Bodin

CEO Global, Grant Thornton Internacional

Gráfico 4 Puestos directivos ocupados por mujeres



Fuente: Grant Thornton IBR 2019

BARRERAS PARA LA PROGRESIÓN PROFESIONAL

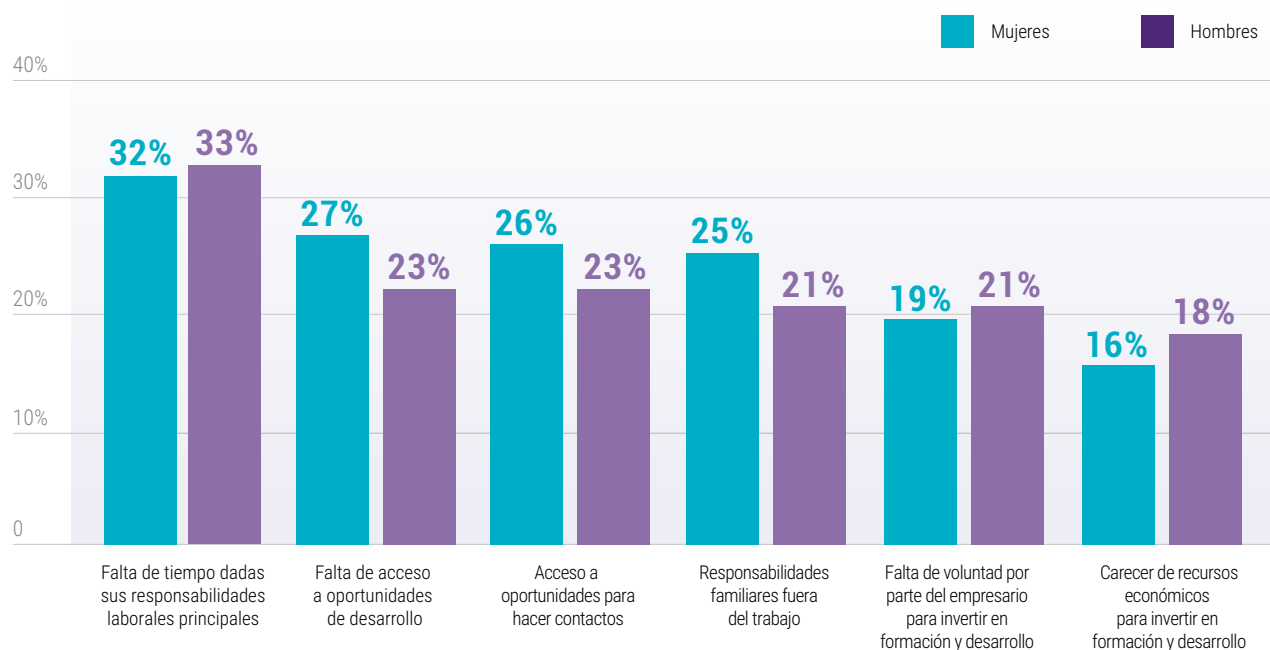
Hemos preguntado a quienes ya han dado el salto a la alta dirección por los obstáculos que han tenido que superar para llegar ahí. Tanto hombres como mujeres coinciden en que, debido a sus responsabilidades profesionales, les ha resultado difícil encontrar tiempo para mejorar sus habilidades laborales, si bien son los hombres quienes lo identifican más frecuentemente como un problema.

TANTO HOMBRES COMO MUJERES COINCIDEN EN QUE, DEBIDO A SUS RESPONSABILIDADES PROFESIONALES, LES HA RESULTADO DIFÍCIL ENCONTRAR TIEMPO PARA MEJORAR SUS HABILIDADES LABORALES

De entre todas las categorías principales destacadas, son más las mujeres (en cuatro de las siete categorías) quienes afirman haber tenido que superar algún obstáculo y, en general, indican que han afrontado mayores barreras para su progresión.

Después de las responsabilidades laborales, otros de los escollos citados por las mujeres es la falta de oportunidades de desarrollo profesional—factor que muestra un mayor desequilibrio entre ambos sexos. Las menores oportunidades para hacer contactos y las responsabilidades familiares fuera del trabajo son los siguientes obstáculos más citados por las mujeres con respecto a su avance profesional hacia las altas esferas. Por otra parte, entre los encuestados que afirmaron no haberse enfrentado a ningún obstáculo para ascender profesionalmente, la diferencia porcentual entre hombres y mujeres es sorprendentemente escasa. En 2019, nuestro estudio muestra que las regiones en las que un mayor número de directivos (tanto hombres como mujeres) afirman no haber tenido que afrontar obstáculos para ascender profesionalmente son África (42%) y Norteamérica (34%).

Gráfico 5 Barreras a las que se enfrenta la alta dirección



Fuente: Grant Thornton IBR 2019

MEDIDAS POSITIVAS

Resulta evidente que existen razones empresariales de peso para fomentar la diversidad en las altas esferas de las organizaciones. Si cada país tuviese que igualar el progreso nacional con el incremento más elevado registrado en su región en materia de paridad, se podrían sumar hasta 12 billones de USD al crecimiento anual del PIB en 2025, según McKinsey & Company⁴.

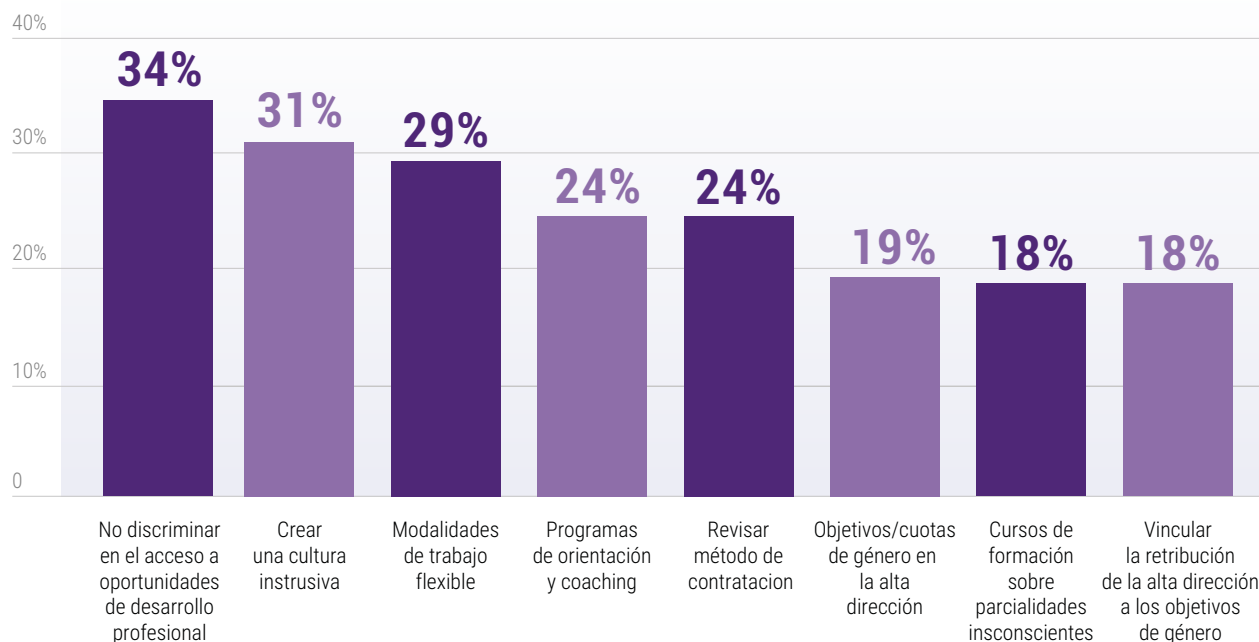
Las empresas solo pueden adoptar medidas específicas y adecuadas cuando conocen su posición en el ranking de paridad y analizan la progresión de hombres y mujeres dentro de su jerarquía empresarial. En 2019, hemos analizado los métodos más habituales que utilizan las empresas para tratar de conseguir una ventaja competitiva incrementando el número de mujeres en puestos directivos.

Nuestro informe indica que, en consonancia con los positivos avances registrados, un 75% de las empresas está adoptando medidas expresas para aumentar la diversidad de género.

LA DIVERSIDAD NO ES UNA CUESTIÓN ESPECÍFICA DE LA MUJER. LAS MUJERES LO ASUMEN A LA PERFECCIÓN. VIVEN CON ELLO DÍA TRAS DÍA. LOS CAMBIOS SE CONSIGUEN CUANDO LOS LÍDERES TOMAN MEDIDAS. POR ESO ME QUIERO DIRIGIR EN CONCRETO A LOS HOMBRES DE LAS SALAS DE JUNTAS. ABRAZAD LA DIVERSIDAD Y HACEDLA PARTE DE VUESTRO DÍA A DÍA

Greg Keith
CEO Grant Thornton Australia

Gráfico 6 **Medidas para promover la diversidad de género en todo el mundo**



Fuente: Grant Thornton IBR 2019



LA SITUACIÓN EN ESPAÑA: UN IMPULSO ESPERANZADOR

El número de mujeres directivas en España en 2019 se sitúa en un notable 30%. Es el mejor dato de los últimos cinco años y supone un avance de tres puntos con respecto al porcentaje del año pasado. Se rompe así la tendencia al estancamiento de los últimos años, en los que la cifra apenas había fluctuado dos puntos.

3 de cada 10 puestos directivos en España están ocupados por mujeres. Es la mayor cifra alcanzada en nuestro país desde que Grant Thornton comenzó a analizar el liderazgo femenino en nuestras compañías en el año 2004. Este aumento de tres puntos es también el más significativo desde 2015, en el que se aumentó cuatro puntos. Inaugura, por tanto, un cambio de tendencia muy esperanzador, tras casi cuatro años de tímidos avances que hacían presagiar una evolución del liderazgo femenino tortuosamente lenta en España.

“El grueso de las compañías españolas, de entre 20 y 500 empleados, es decir, una representación muy realista de la fuerza empresarial de nuestro país, parecen haber recogido el guante de un 2018 intenso en reivindicaciones del papel de la mujer en nuestras empresas y el valor que aportan a su

dinamismo. No solo anima saber que la parálisis a la que nos estábamos acostumbrando se ha roto, sino que llegar a esa barrera del 30% anima a muchas corporaciones a continuar apostando por el progreso en la diversidad de género en sus plantillas”, valora Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

Esta positiva inflexión mejora todavía más si se atiende al número de compañías españolas que tienen al menos una mujer al mando: un flamante 87%, una cifra que en 2012 se reducía hasta el 67%, lo que refuerza todavía más los buenos resultados de la investigación de este año y hace pensar que los empresarios españoles han vuelto a interiorizar la importancia de dar pasos positivos a la hora de formar plantillas directivas diversas.

**LLEGAR A LA BARRERA DEL 30% ANIMA A
MUCHAS CORPORACIONES A CONTINUAR
APOSTANDO POR EL PROGRESO EN LA
DIVERSIDAD DE GÉNERO EN SUS PLANTILLAS**

Isabel Perea
Socia de Grant Thornton

“Lo ideal es que, a partir de este avance, no se dieran pasos atrás de nuevo que hicieran revertir la situación, como ya ocurrió en el pasado.”, explica Aurora Sanz, socia experta y directora del área laboral de Grant Thornton.

Las mujeres representan, por tanto, el 30% de los puestos de dirección en las empresas, cifra lejana todavía a una situación de paridad, pero que representa un importante cambio de tendencia, y una posición de referencia frente a la media de las empresas de la eurozona o incluso a nivel mundial. Así, España se sitúa en el puesto 16 del ranking internacional de los 35 países analizados por Grant Thornton con mayor proporción de mujeres en puestos de dirección en las empresas del 95% del mercado español, cotizadas, pero también grandes y medianas.

“Hoy hay más directivas y emprendedoras que nunca, pero está claro que queda mucho por hacer, ya que estamos lejos de un escenario verdaderamente diverso en materia de género. No podemos considerar que exista un veto, pero debemos ser conscientes de que existe un techo de cristal y también barreras autoimpuestas que impactan claramente en la falta de desarrollo directivo de las mujeres”, asegura Germán Bautista, Director de Clientes y Negocio de Caser Seguros.

Gráfico 7 Evolución de la mujer en puestos directivos en España

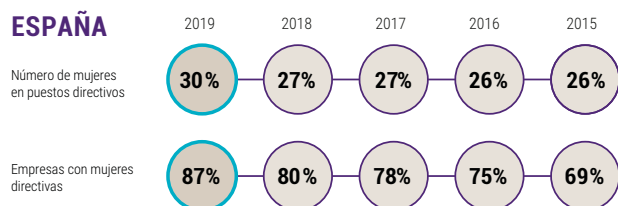


Gráfico 8 Evolución de la mujer en la dirección

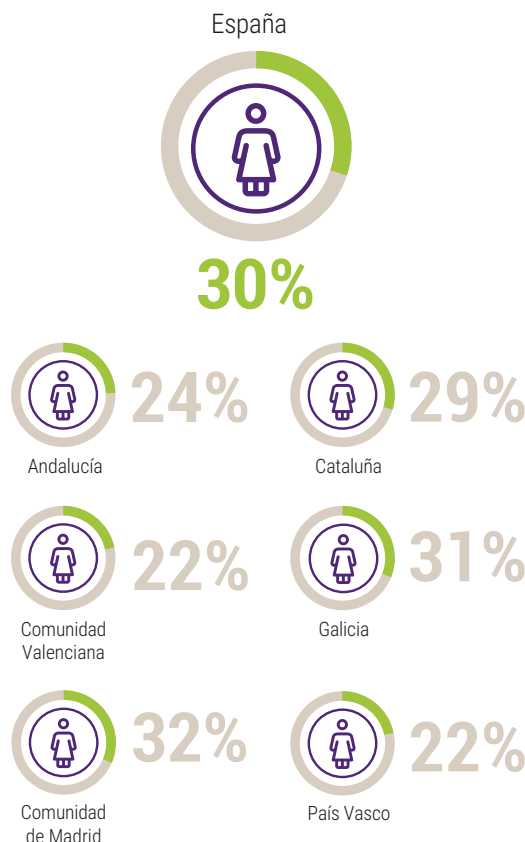


Datos desiguales en las CCAA

El gran dato de progreso a nivel nacional no viene acompañado por una situación similar en el análisis por comunidades autónomas, que Grant Thornton realiza desde el año pasado.

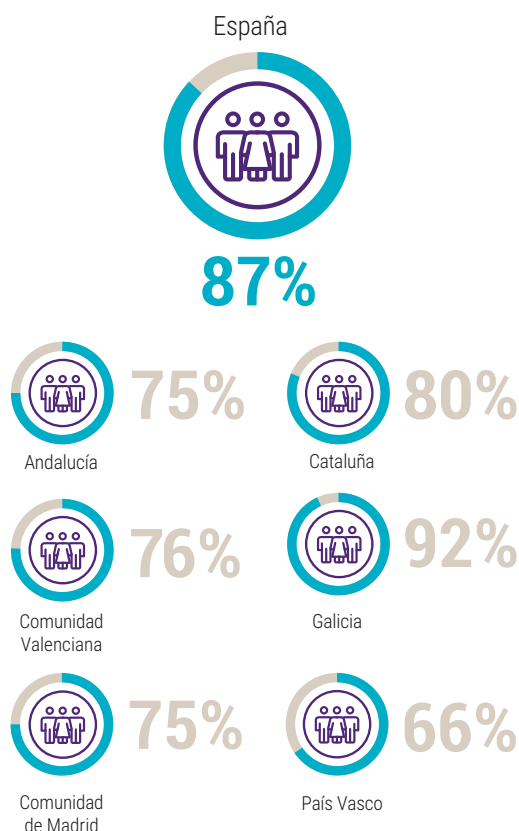
La Comunidad de Madrid vuelve a liderar como la región de España con más número de féminas en puestos de mando dentro de sus empresas, un 32%, aunque baja un punto con respecto al año pasado. Le sigue Galicia con un muy buen 31% de mujeres en puestos directivos que, como Madrid, supera a la media nacional.

Gráfico 9 N° de mujeres en puestos directivos



Buen dato es el que arroja también Cataluña, que aumenta tres puntos desde el 26 al 29% de puestos directivos ocupados por mujeres, un punto por debajo del dato nacional. Por su parte, Andalucía se estanca en el 24% y no aumenta en el último año.

Gráfico 10 **Nº de empresas con al menos una mujer al mando**



Por debajo de la clasificación, y a gran distancia, se sitúan País Vasco y Comunidad Valenciana. De hecho, casi un tercio de las empresas vascas no incluyen todavía directivas en sus equipos, muy por debajo de las principales comunidades analizadas. País Vasco aumenta un punto, del 21% al 22%, el número de mujeres en puestos de dirección y la Comunidad Valenciana es quien experimenta el mayor retroceso, pasando de un 26% alcanzado en 2018 a un exiguo 22%.

“Los avances en las comunidades autónomas no han sido este año tan buenos como el conseguido a nivel nacional pero, afortunadamente, tampoco ha habido grandes retrocesos. Nuestro estudio tiene en cuenta las comunidades autónomas con más presencia de compañías y actividad empresarial y, en este sentido, es muy alentador saber que en todas ellas el número de empresas con al menos una mujer al mando es muy elevado”, analiza Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

La diversidad es rentable para las empresas españolas

Tal y como señala al inicio de este informe Kim Schmidt, responsable mundial de cultura y recursos humanos de Grant Thornton Internacional, “existe una clara correlación entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales”. Uno de los objetivos de la parte española de esta investigación se encaminaba a comprobar precisamente si la presencia alta de diversidad de género en puestos directivos supone o no una mayor rentabilidad económica y empresarial para las compañías que impulsan a la mujer en sus altas esferas.

Para demostrarlo, hemos utilizado un índice de sensibilidad de las empresas en materia de igualdad. Dicho índice se ha creado a partir de diferentes preguntas del cuestionario analítico, en las que se evalúa si las organizaciones disponen, entre otras medidas, de un adecuado Plan de Igualdad; si han formalizado o no objetivos concretos que dirijan a la empresa hacia la paridad; el porcentaje de mujeres que han promocionado a puestos directivos en el último año o las medidas efectivas de conciliación implementadas.

En definitiva, un índice que sintetiza el comportamiento de las empresas españolas analizadas en estudio en materia de igualdad. Una vez generado el índice, hemos relacionado la posición de las empresas en materia de igualdad con sus propios resultados de negocio durante el último año. Las conclusiones son claras: las empresas más implicadas y que han desarrollado políticas activas de diversidad de género tienen una probabilidad de crecimiento mayor.

LAS CONCLUSIONES SON CLARAS: LAS EMPRESAS MÁS IMPLICADAS Y QUE HAN DESARROLLADO POLÍTICAS ACTIVAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO TIENEN UNA PROBABILIDAD DE CRECIMIENTO MAYOR

Veámoslo con más detalle. En primer lugar, de las 400 empresas encuestadas en España para el presente informe, y siguiendo el índice expuesto anteriormente, únicamente un 17% tienen una implicación elevada o moderada en materia de género.

Sin embargo, a mayor implicación en materia de género, mayor probabilidad de haber crecido a ritmos superiores al 5%. Sólo una de cada tres empresas con ninguna implicación ha incrementado sus ingresos de forma significativa. Por el contrario, el 52,1% de las empresas moderadamente implicadas

ha crecido a ritmos superiores al 5%. Por último, las pocas empresas encuestadas en este informe que muestran una elevada implicación en materia de género, todas, han incrementado sus ingresos de forma significativa en 2018.

Gráfico 11 Porcentaje de empresas según su nivel de implicación en materia de igualdad*

Escasa implicación



Ninguna implicación



Implicación moderada



Implicación elevada



* Sobre 400 empresas encuestadas

“En nuestra compañía creemos que hombres y mujeres se complementan, y que sus diferentes skills suman. Tenemos medidas que valoran ese talento amplio y ofrecemos más oportunidades. Esto revierte en empleados más satisfechos y en una empresa con mejores resultados”, afirma Fabricia Abreu, Directora de Gestión de Directivos y Talento del grupo Ibedrola.

Esta nueva aproximación analítica a la rentabilidad empresarial que producen equipos directivos diversos se complementa con la que Grant Thornton ya realizó y que calculaba que el coste de oportunidad de las empresas que tienen equipos directivos exclusivamente formados por hombres (en términos de menos retorno sobre los activos) ascendía a nada menos que 655.00 millones dólares en todo el mundo.

“La diversidad de género continúa siendo una prioridad y forma parte de la agenda estratégica en la mayoría de organizaciones, ante la realidad evidente de que una empresa, cuan-

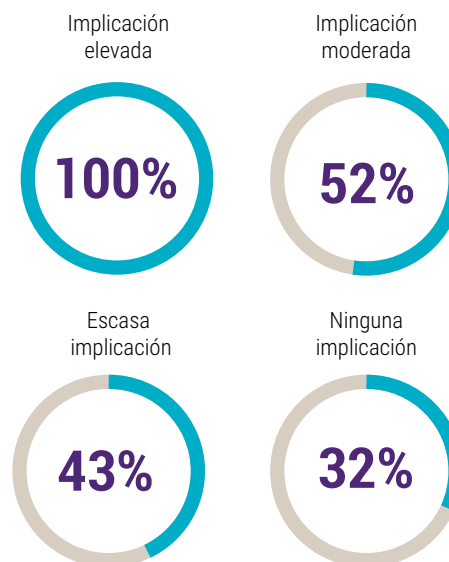
to más refleje la diversidad de la sociedad en la que realiza su actividad, mejor entenderá a sus clientes actuales y potenciales. Y para eso es fundamental incrementar esa diversidad en los niveles directivos que influyen en la toma de decisiones”, asegura Jaime Pérez Renovales, Secretario General y Director de la división de Secretaría General y Recursos Humanos de Banco Santander.

UNA EMPRESA, CUANTO MÁS REFLEJE LA DIVERSIDAD DE LA SOCIEDAD EN LA QUE REALIZA SU ACTIVIDAD, MEJOR ENTENDERÁ A SUS CLIENTES

Jaime Pérez Renovales
Secretario General y Director de la división de Secretaría General y Recursos Humanos de Banco Santander

“Una organización diversa, no solo en género, la hace más creativa, inspiradora y comprometida. Se empodera y está mejor preparada para afrontar los retos del mercado, que a su vez también es diverso. Se incrementa el orgullo de pertenencia a la organización ya que se dan oportunidades a todos por igual y a nivel externo te posiciona mejor para atraer talento. Todo ello tiene un impacto positivo en los resultados empresariales”, asegura Elizabeth Guitart, Directora de Recursos Humanos de la farmacéutica Merck.

Gráfico 12 Porcentaje de empresas que han aumentado sus ingresos por encima del 5% según su implicación en materia de género*





“En Caixabank partimos del convencimiento de que la gestión del talento y la diversidad impulsan el liderazgo de las compañías. Las hace más competitivas, más sostenibles en el tiempo y, sobre todo, más innovadoras”, opina Anna Quirós, Directora Corporativa de Relaciones Laborales, Cultura y Desarrollo de Caixabank.

“Si la implicación en materia de género es rentable, y además la mayoría de las empresas se ven así mismas como responsables de reducir las limitaciones que de facto impiden la paridad en niveles directivos, ¿por qué el grueso de las empresas españolas no da el paso y alcanza niveles mayores de compromiso para lograr una situación de equidad?”, se pregunta Aurora Sanz, socia de Grant Thornton.

Está claro, por tanto, que existen todavía barreras dentro de las compañías españolas que les están frenando a la hora de seguir avanzando y que requieren distintas políticas activas y medidas concretas para poder superarlas. El estudio de Grant Thornton se propuso también este año analizar ambas: barreras y políticas activas.

Datos desiguales en las comunidades autónomas

Es difícil señalar un único obstáculo que frene el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. De hecho, cada persona encuestada observa de media cerca de tres motivos o frenos dis-

tintos. Así, hay cuatro motivos que mantienen un peso similar entre sí: dos aluden a la doble tarea o trabajo que las mujeres realizan de forma simultánea en su empresa o actividad profesional y en el propio hogar; y otros dos motivos aluden a la idiosincrasia de las empresas y sus sectores de actividad.

Lo que parece claro en el presente estudio es que no existe una percepción de frenos por falta de cualificación o de competencia para ejercer el liderazgo por parte de las mujeres. Las opiniones de los directivos encuestados apuntan y convergen con dos grandes retos actuales: los bajos niveles de natalidad que padecen las sociedades avanzadas actuales, que anticipan problemas futuros de distinta índole.

Y, paralelamente, el freno que supone para millones de mujeres que desean desarrollar una carrera directiva la propia maternidad y las responsabilidades familiares no compartidas.

Un freno que limita el desarrollo profesional de más de un 50% del capital humano dispuesto a hacer avanzar las compañías de todo el mundo.

“Muchas mujeres dan un paso atrás en el momento de la maternidad. Según ClosinGap, iniciativa impulsada por Merck conjuntamente con otras compañías, el 92,3% de las excedencias por el cuidado de hijos las solicitan mujeres”, explica Elizabeth Guitart, Directora de Recursos Humanos de Merck.

“El papel del cuidado del hogar y de los hijos ha recaído habitualmente sobre la mujer, lo que le ha complicado conciliar su vida laboral con la familiar, suponiéndole además una mayor dificultad para disponer de tiempo extra en el que enriquecer su networking y llegando, en muchas ocasiones, a provocar que la mujer haya tenido que poner límites e incluso abandonar su carrera profesional”, explica Rocío Carrascosa, CEO de Alphabet.

Por comunidades autónomas las barreras percibidas son las mismas. Sin embargo, hay comunidades en las que dichos frenos se perciben con mayor intensidad, como el País Vasco, Andalucía o Cataluña; y otras, como Galicia, en la que los obstáculos apuntados, lo son con menor fuerza. “Las diferencias de percepción por comunidades no las debemos asociar únicamente a que en unas comunidades se den más frenos que en otras, sino a que parece existir un nivel de sensibilidad mayor, que permite identificar dichos frenos con mayor frecuencia”, comenta Isabel Perea.

“La inserción de la mujer en las empresas ha traído cambios sustanciales en diversas dimensiones de la vida cotidiana, y posiblemente el impacto más significativo sea sobre la familia. Esto ha tenido también una influencia notable sobre el hombre, desde su propia identidad hasta el papel que juega en el hogar. En el pasado, en ausencia de la mujer en el campo laboral, una mayoría abrumadora de hombres, en su calidad de proveedores de la familia, ejercían un liderazgo indiscutible, que hoy muchos comparten e incluso han cedido a su mujer, a consecuencia del cambio de roles”, argumenta Elena Serra, Vicepresidenta Corporativa de Comunicación de Natura Bissé.

Aunque son pocas las personas que sitúan el problema en las competencias de liderazgo de las mujeres, hemos tratado de profundizar en los límites que frenan la adquisición de dichas competencias. El principal límite a la hora de adquirir competencias directivas se percibe en la falta de tiempo, es decir, en las dificultades para compatibilizar esa formación directiva con las responsabilidades centrales del trabajo.

Gráfico 13 ¿A qué obstáculos se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de liderazgo?

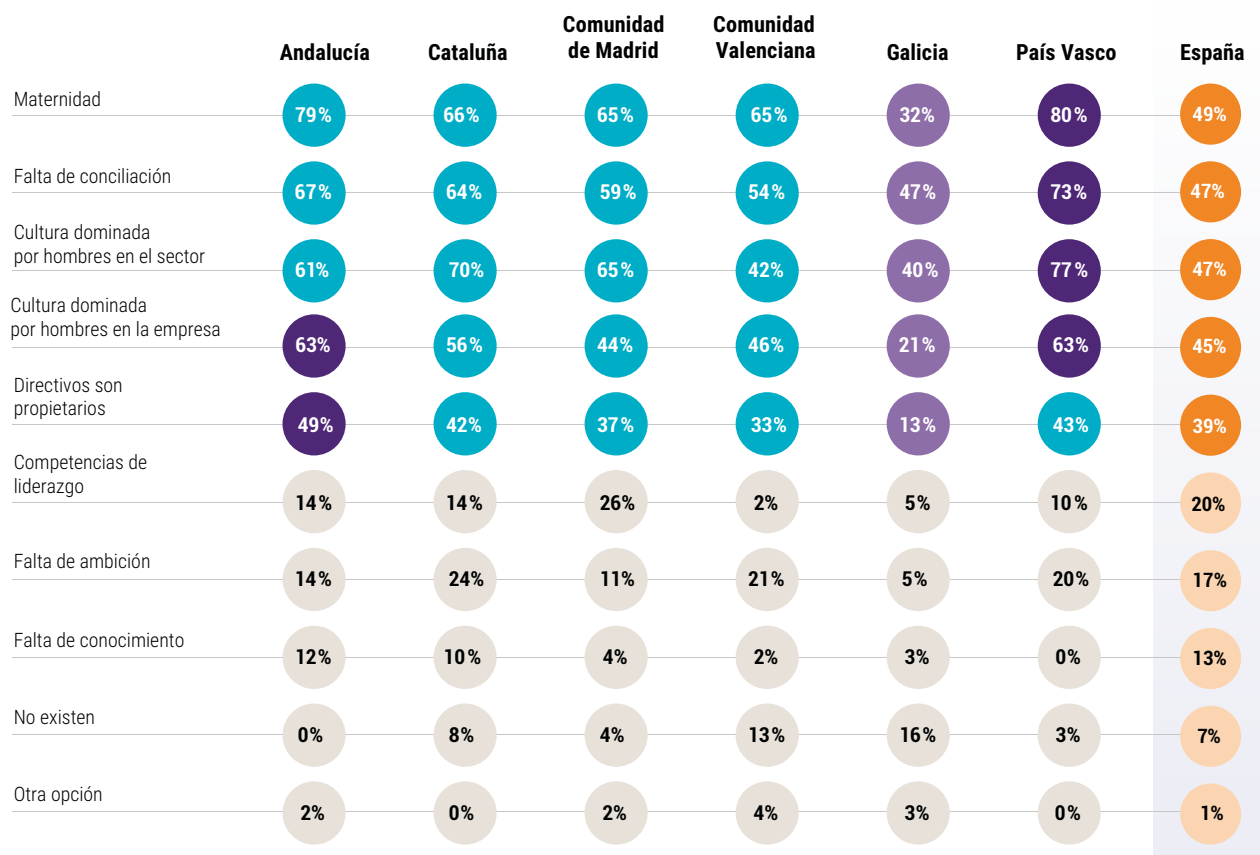
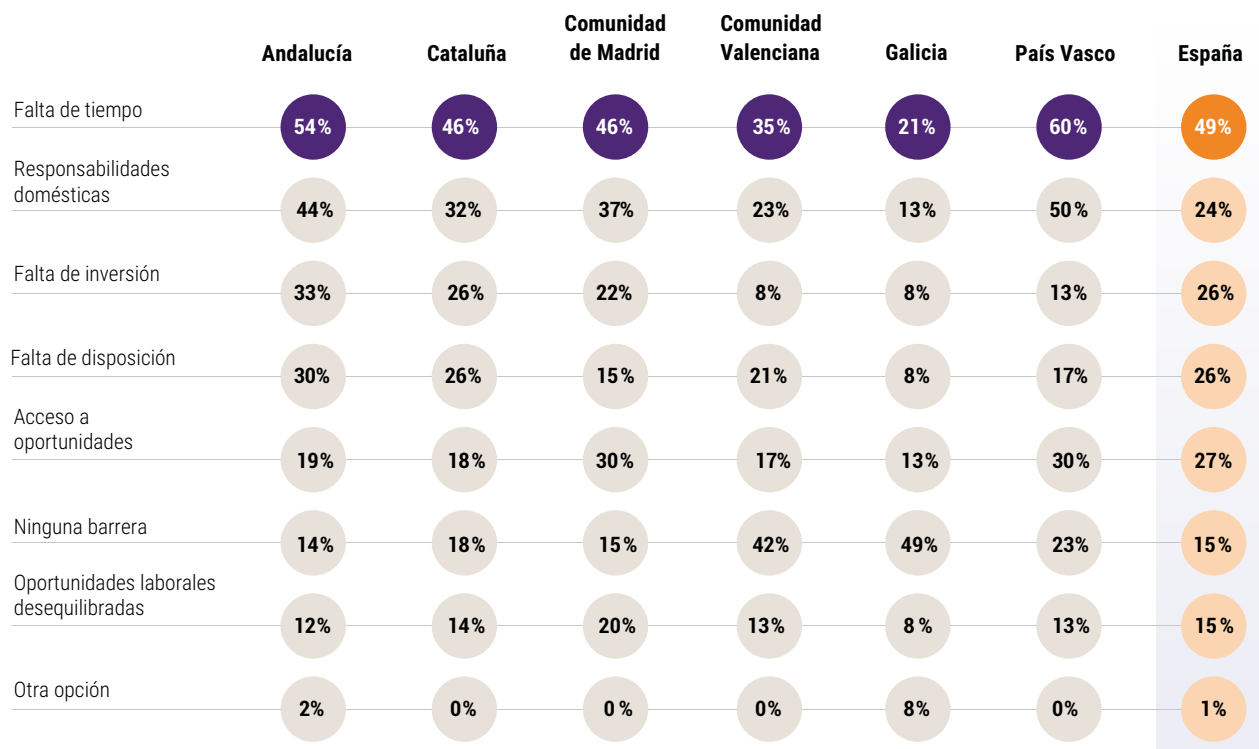


Gráfico 14 ¿Cuáles de los siguientes obstáculos le han frenado a la hora de adquirir las competencias y cualidades para lograr el éxito en su función de liderazgo?



SEGÚN CLOSINGAP, INICIATIVA IMPULSADA POR MERCK CON OTRAS COMPAÑÍAS, EL 92,3% DE LAS EXCEDENCIAS PARA CUIDAR

Elisabeth Guitart
Directora de Recursos Humanos de Merck

Por lo tanto, si previamente mencionábamos la maternidad y la falta de conciliación como dos frenos directos al ascenso de las mujeres a puestos directivos, es evidente que esa doble jornada o doble presencia, en el hogar y en el trabajo más acusada en el caso de las mujeres, no solo les limita para ascender, sino también para mejorar sus competencias. Y a su vez es significativa esa falta de tiempo porque es la principal diferencia existente entre España y el resto de los países. Si en España, un 49% de los directivos y líderes empresariales entrevistados en este estudio manifiestan tener dificultades para adquirir competencias de liderazgo debido a la falta de tiempo, ese porcentaje se reduce al 33% a nivel mundial.

Encontramos aquí otro elemento para reflexionar sobre la jornada laboral y la presencia exigida en los ámbitos de dirección en España. “No cabe duda de que, si un adecuado desarrollo directivo es una tarea que cuesta tiempo e implicación personal tanto a hombres como a mujeres, sin embargo son éstas últimas las que sufren con mayor frecuencia esa falta de tiempo, por su mayor implicación en las tareas familiares, tal y como contrastan numerosos estudios”, apunta Aurora Sanz.

EL PAPEL DEL CUIDADO DEL HOGAR Y LOS HIJOS HA PROVOCADO QUE LA MUJER PONGA LÍMITES O INCLUSO ABANDONE SU CARRERA PROFESIONAL

Rocío Carrascosa
CEO de Alphabet



Medidas hacia una paridad en la dirección de las empresas españolas

En este contexto, y para poder superar las barreras apuntadas, hemos querido conocer qué medidas están tomando las empresas para lograr la paridad efectiva en sus equipos de liderazgo. El principal recurso o política que las empresas españolas han puesto en marcha hasta el momento de forma general es el trabajo flexible. Un 56% de ellas afirma haber desplegado esta forma de organización del trabajo. Las compañías andaluzas (75%) y las vascas (63%) son las que más han adoptado esta medida.

Por debajo de ella se sitúan las medidas encaminadas a asegurar un acceso igualitario a las oportunidades laborales de desarrollo, hecho que señalan el 44,3% de las empresas españolas. Una política que, en el caso del País Vasco, se eleva hasta un 87%.

Sin embargo, apenas se están estableciendo objetivos de paridad en los niveles directivos, lo cual resta empuje al despliegue de políticas. “Si no es un objetivo, y no se mide, difícilmente se puede catalogar como prioridad”, explica Aurora Sanz, socia de Laboral de Grant Thornton.

La diversidad dentro de las compañías es un valor al alza y la creación de una cultura corporativa es una medida en la que cada vez más compañías españolas se están volcando. 4 de cada 10 compañías en nuestro país afirman estar dando

pasos hacia la consecución de entornos corporativos donde las distintas opiniones y formas de actuar se sientan cómodos y representadas. “Si hay rasgos en el liderazgo femenino esos son la comunicación, la flexibilidad, la escucha activa.

La mujer ejecutiva es una gran gestora de imprevistos y tiene una visión 360°, fundamental para cualquier empresa”, opina Laura Muñoz, Directora de Brand Equity del gigante cosmético Natura Bissé.

De la misma forma, únicamente el 18% de las empresas aporta formación sobre parcialidad inconsciente. En el caso de la desigualdad de género, con frecuencia observamos la falta de capacidad para distinguir situaciones de discriminación inconsciente entre personas que afirman comportarse de manera igualitaria, por ejemplo, en procesos selectivos o de promoción. “En Boehringer Ingelheim hemos comenzado a implantar talleres para la erradicación de parcialidad inconsciente a todos nuestros directivos, con el objetivo de erradicar esas creencias erróneas, que muchas de ellas vienen desde la educación, atribuidas a los papeles que hombres y mujeres desarrollan en la empresa”, explica Olga Salomó, Directora Gerente de Recursos Humanos de la farmacéutica.

Llaman la atención comunidades como Galicia o la Comunidad Valenciana, donde casi una de cada dos empresas reconoce no estar tomando medidas que favorezcan la paridad efectiva.

A tenor de estos resultados, si el trabajo flexible es la medida más extendida para favorecer la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo, los horarios flexibles son un criterio adoptado en tres de cada cuatro empresas cuando hacen referencia al conjunto de la plantilla. De hecho, es la medida de conciliación más frecuente (73%). Las comunidades que más han avanzado en cuanto a flexibilidad de horarios son Cataluña y la Comunidad de Madrid, probablemente por el peso de las metrópolis y los tiempos dedicados a desplazamientos en las grandes urbes de estas comunidades autónomas.

El teletrabajo, por el contrario, todavía es un recurso poco extendido en las empresas españolas (29%) pese a la terciarización de nuestra economía y los enormes avances tecnológicos

que lo facilitan. “En Alphabet tenemos un amplio abanico de beneficios como la flexibilidad horaria, en la que creemos. Todos los empleados tienen flexibilidad para organizar su vida personal y también el teletrabajo.

EN IBERDROLA CREEMOS QUE HOMBRES Y MUJERES SE COMPLEMENTAN, VALORAMOS UN TALENTO AMPLIO. ESTO REVIERTE EN EMPLEADOS MÁS SATISFECHOS Y EN UNA EMPRESA CON MEJORES RESULTADOS

Fabricia Abreu
Directora de Gestión de Directivos y Talento de Iberdrola

Gráfico 15 ¿Qué acciones está llevando a cabo su organización en la actualidad para mejorar o preservar la paridad de género en sus equipos directivos?

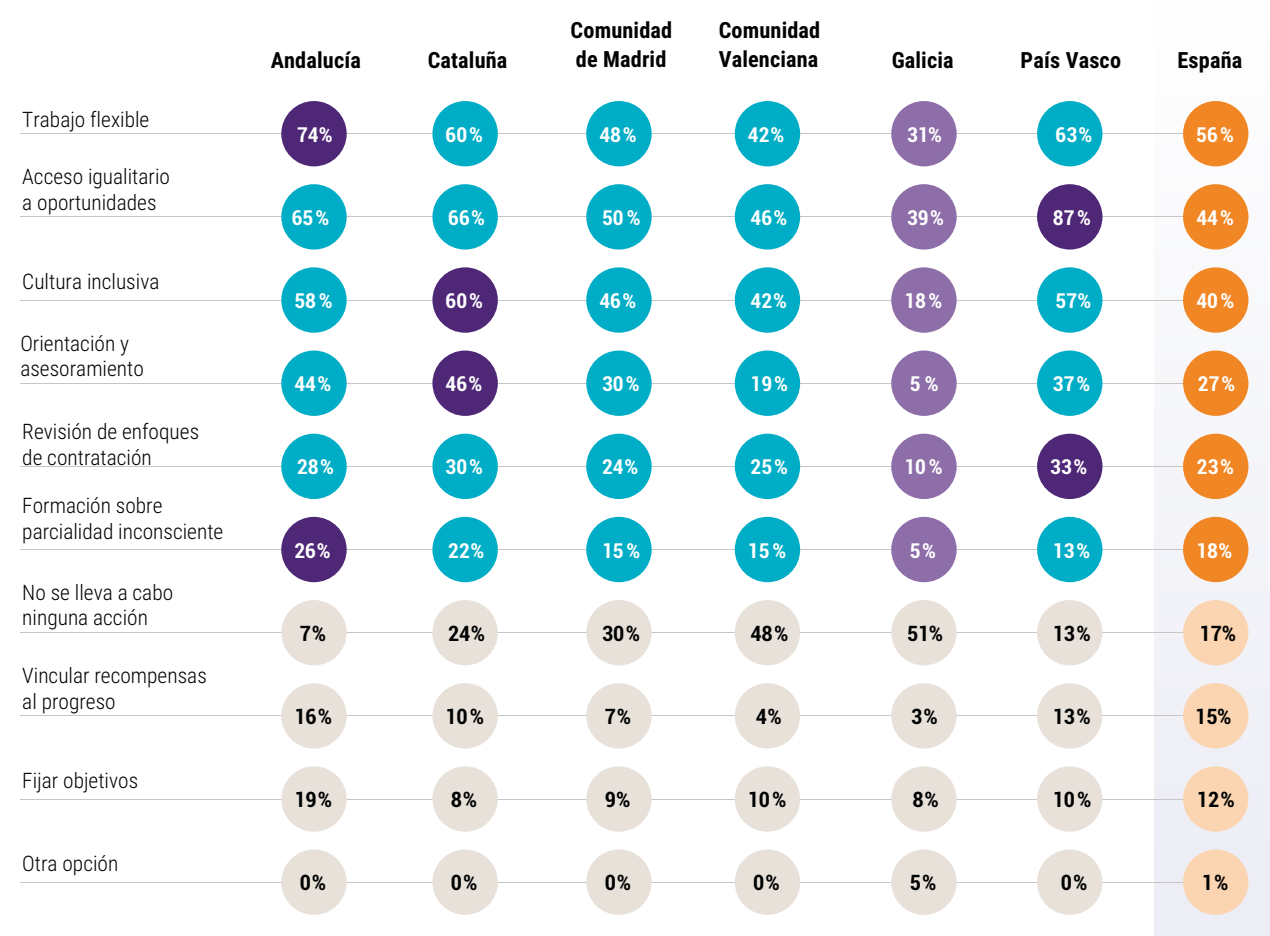
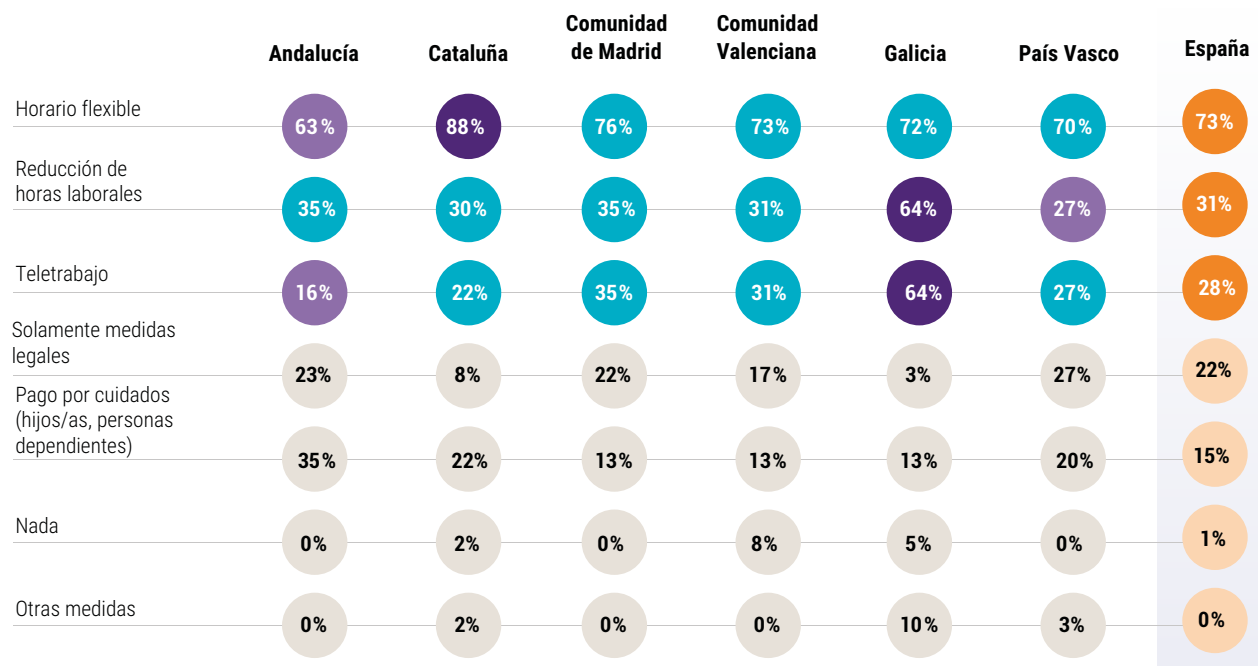


Gráfico 16 ¿Existe alguna medida de conciliación entre la vida personal y laboral activa para el personal de su organización?



La libertad de poder quedarse en casa y trabajar allí si lo necesitan”, explica Rocío Carrascosa, CEO de Alphabet, compañía de servicios de movilidad corporativa.

Según la experta en Laboral de Grant Thornton Aurora Sanz, “las empresas españolas todavía tienen margen para seguir desarrollando políticas de carácter laboral que creen entornos más favorables para que la mujer desarrolle su carrera directiva sin tener que frenarla, ya que son capaces de compatibilizarla o porque la normativa laboral permite una mejor corresponsabilidad de las tareas familiares tanto para hombres como mujeres”.

Hacia la formalización de las políticas de igualdad en las empresas

Sin embargo, todas las posibles medidas que están tomando las empresas españolas para favorecer la paridad en sus direcciones, e incluso para mejorar la conciliación de la vida personal y laboral, no parecen responder en todos los casos a una estrategia predeterminada y definida. Está claro, no obstante, que, según el análisis desarrollado por Grant Thornton en el presente estudio, el paso básico de tener un adecuado Plan de

Igualdad en la empresa se correlaciona con mejores resultados reales. De hecho, en aquellas empresas que cuentan con este tipo de planes, las mujeres ocupan ya el 35% de los puestos directivos, cinco puntos por encima de la media general.

BOEHRINGER INGELHEIM SE COMPROMETE PARA MOTIVAR Y EMPODERAR A OTRAS MUJERES EN EL ENTORNO LABORAL, INCENTIVANDO SU CARRERA PROFESIONAL, COMPARTIENDO CONOCIMIENTO Y POTENCIANDO TODAS SUS FORTALEZAS

Olga Salomó
Directora Gerente de Recursos Humanos de la farmacéutica Boehringer Ingelheim

Aun así, la formalización de compromisos en materia de género no es la norma; solo una de cada tres empresas afirma disponer de un documento formalizado en el que se establece la paridad de género como un valor o principio de la organización, y muchas menos (18%) son las empresas que han dado el paso de fijarse objetivos de paridad en su alta dirección.

En un análisis por comunidades autónomas, nuevamente Andalucía marca el máximo: el 51% de las empresas afirman disponer de un documento que recoja la paridad de género como un valor central de la empresa. Por el contrario, en Galicia, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid, este tipo de compromisos escritos son menos habituales, limitándose a una cuarta parte de las empresas.

“Más allá de la obligación legal para las empresas de más de 250 trabajadores, una medida que puede endurecerse legislativamente en los próximos meses, disponer de un plan de igualdad formal es una forma clara de institucionalizar el compromiso de las organizaciones con la igualdad, dado que en él se contemplan principios, diagnósticos de partida, objetivos a alcanzar, medidas que permitan alcanzarlos y criterios de evaluación. Todos ellos son procedimientos comunes con la propia planificación estratégica de la empresa”, explica Aurora Sanz.

El 35% de las empresas entrevistadas dice haber dado ese paso y tener ya formalizado un plan de igualdad. Además, otro tercio de las empresas afirman no disponer todavía del plan escrito, aunque confirman estar trabajando en él, o al menos considerándolo, por lo que cabría esperar que en años sucesivos estas cifras vayan mejorando.

“Nuestro primer Plan de Igualdad en 2010 supuso la constatación del compromiso de empresa con los temas de igualdad

como conciliación, lenguaje no sexista, protocolos de acoso sexual por razón de sexo, etc. Desde 2016 estamos desarrollando el segundo plan, que profundiza en el estudio de la diversidad dentro de la empresa, en el talento y en la adopción clara de role models, mediante el cual profesionales de Boehringer Ingelheim se comprometen para motivar y empoderar a otras mujeres en el entorno laboral, incentivando su carrera profesional, compartiendo conocimiento y potenciando todas sus fortalezas”, explica Olga Salomó, Directora Gerente de Recursos Humanos de la farmacéutica Boehringer Ingelheim.

La situación varía enormemente por comunidades. Mientras que en el País Vasco únicamente el 23% de las empresas afirman haber adoptado un plan de igualdad formal, esta cifra se eleva hasta el 37% en la Comunidad Valenciana, o el 46,% en Andalucía.

Como señalan numerosas voces cualificadas, “la adopción de planes de igualdad tiene beneficios claros para las empresas. Se gana en diversidad y se mejora en capacidad de atracción y retención de talento; todos ellos factores críticos para cualquier estrategia de innovación y desarrollo empresarial. Y los datos de este informe los avalan: las empresas más sensibilizadas en materia de género obtienen mejores resultados que la media”, concluye Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

Gráfico 17 Empresas con un documento formal que establezca la paridad de género como un valor dentro de la organización

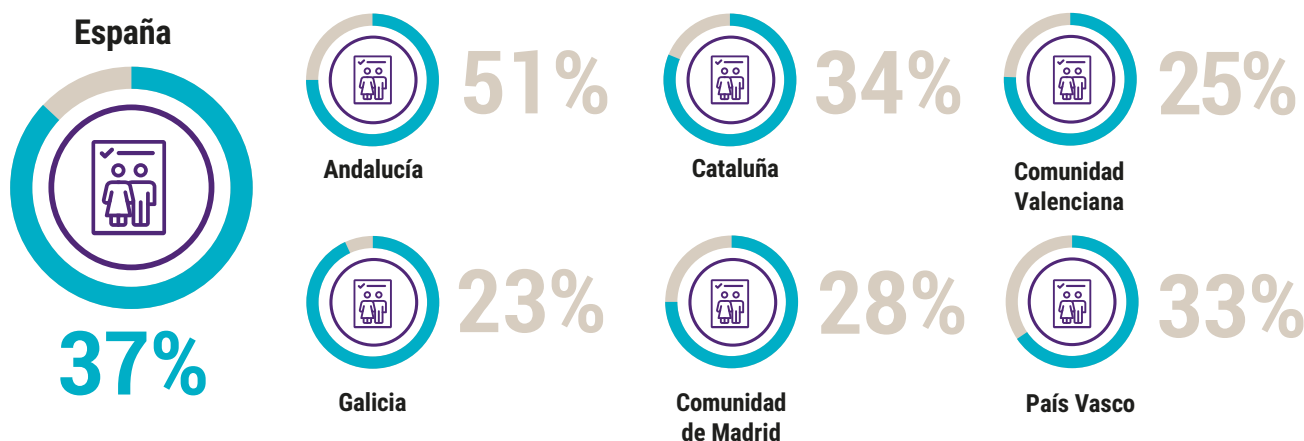




Gráfico 18 ¿Qué acciones está llevando a cabo su empresa para mejorar la paridad de género?



56%



Trabajo flexible

44%



Acceso igualitario a oportunidades

40%



Cultura inclusiva

27%



Orientación y asesoramiento

23%



Revisión de enfoques de contratación

Gráfico 19 ¿Cuenta su empresa con un Plan de Igualdad de género formal?

	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco	España
Si	47%	30%	30%	38%	31%	23%	35%
No lo hemos considerado	19%	42%	35%	50%	49%	47%	33%
Todavía no, pero estamos considerándolo	19%	16%	13%	4%	8%	20%	17%
Todavía no, pero estamos trabajando en ello	16%	8%	20%	4%	8%	20%	11%
Sin respuesta	0%	4%	2%	4%	5%	0%	4%

Gráfico 20 **Porcentajes de mujeres directivas a nivel mundial y en consejos de administración G20****25%**

porcentaje de mujeres en puestos directivos, pese a representar un 50% de los graduados universitarios de todo el mundo

**17%**

proporción de mujeres en consejos de administración en el G20 (las mujeres conforman un 12% de los comités ejecutivos)

CÓMO PASAR A LA ACCIÓN

Los datos del informe Women in Business de 2019 muestran claramente que, pese a los contundentes argumentos empresariales en favor de la diversidad de género, el cambio en las altas esferas transcurre con demasiada lentitud.

En Grant Thornton, tras años publicando informes sobre el papel de la mujer en el ámbito empresarial, dada nuestra experiencia como red internacional de firmas y gracias a nuestros esfuerzos por conseguir un equilibrio de género en la alta dirección, hemos concluido que, para avanzar, es necesario adoptar medidas expresas en ámbitos específicos.

Todas las organizaciones pueden impulsar cambios positivos si adquieren un compromiso con este tipo de intervenciones.

Los argumentos empresariales en favor de la diversidad son contundentes.

Nuestro estudio sobre el valor de la diversidad calcula que el coste de oportunidad de las empresas que tienen consejos de dirección formados exclusivamente por hombres (en términos de menor retorno sobre los activos) ascendía a la imponente cifra de 655.000 millones de USD en 2014. Asimismo, un estudio realizado por **Boston Consulting Group (BCG)** sobre 171 empresas alemanas, suizas y austríacas⁵ muestra una clara relación entre la diversidad de los equipos directivos y los ingresos procedentes de productos y servicios innovadores. Y muestra que los resultados de innovación solo mejoran con fuerza cuando más de un 20% de los puestos directivos están ocupados por mujeres.

No podremos aprovechar las ventajas de la diversidad en la alta dirección hasta que se eliminen los sesgos de género en la contratación y el desarrollo profesional.

Se sigue discriminando a la mujer en los procesos y entrevistas de empleo. Ante esta parcialidad en la identificación del talento y la contratación, no es de sorprender que un 26% de las mujeres considere el acceso a contactos internos y externos como un obstáculo para ascender profesionalmente. Pero estas parcialidades pueden erradicarse.

Cuando una multinacional de productos de consumo redefinió su política de contratación para exigir listas de candidatos que fueran diversas, el porcentaje de mujeres en puestos directivos pasó del 17% al 30% en cuatro años.

Una vez que las mujeres se incorporan a la organización, es necesario conseguir que se queden.

En el informe 2018, hemos preguntado a altos directivos por qué habían implantado políticas de igualdad de género, y la respuesta más habitual (65%) era para atraer y mantener a los empleados. Entre las políticas más frecuentes se encontraban la baja por paternidad/maternidad retribuida (59%), el horario flexible (57%), las modalidades de trabajo a tiempo parcial (54%) y las modalidades de trabajo a distancia (40%).

Un estudio de **Catalyst**⁶, revela la importancia de dichas políticas, y concluye que el 83% de las mujeres con acceso a horarios flexibles optan a puestos directivos, frente a un 54% cuando no cuentan con ese tipo de facilidades.

Fuente: Grant Fuente: 'Women matter: Time to accelerate – 10 years of insights into gender diversity', McKinsey & Company, 2017 IBR 2019



Ofrecer oportunidades y promover el desarrollo profesional son medidas clave para que asciendan los empleados más competentes.

Según un estudio reciente de American Express, si las mujeres ven que hay mujeres en las altas esferas de la organización, es más probable que aspiren a ocupar dichos puestos. Asimismo, la organización canadiense Women of Influence⁷ concluye que, aunque solo el 32% de las mujeres considera un objetivo factible llegar a puestos de alta dirección, este porcentaje aumenta al 49% cuando cuentan con un mentor y, al 61% si cuentan con algún sponsor. También resulta indicativo que las organizaciones situadas en los primeros puestos del ranking Fortune sobre las empresas más admiradas del mundo⁸ tengan el doble de mujeres en puestos directivos que las que se encuentran a la cola.

Si se promueven estas políticas, se puede generar una cultura empresarial abiertamente inclusiva y favorable a la paridad.

El estudio de BCG⁹ muestra que los hombres a menudo sobrevaloran el apoyo con el que cuenta la mujer en el entorno de trabajo. Al preguntarles si su organización ofrecía apoyo a las mujeres por parte de directivos o cargos intermedios, un 72% de los hombres encuestados respondía que sí, mientras que solo el 54% de las mujeres coincidía con esta opinión. Se trata de una cuestión de gran importancia: un estudio de Goldman Sachs¹⁰ concluye que el 49% de las mujeres japonesas dejan su trabajo porque se sienten estancadas profesionalmente.

Para conseguir una cultura inclusiva, hay que analizar los datos y valorar cuál es nuestra situación actual.

Una organización solo podrá adoptar medidas adecuadas si

sabe cuál es su situación en ese momento. Un caso de éxito patente es el de General Mills USA¹¹, que intensificó su enfoque en indicadores clave en materia de diversidad y estableció que la alta dirección respondiese ante el CEO de algunos parámetros específicos. La proporción de mujeres en el equipo directivo de la empresa aumentó del 9% en 2013 al 33% en 2016.

Conversaciones por el cambio.

A través de estos temas de interés, el informe 'Women in Business 2019: hacia un avance real' trata de ofrecer pautas a la alta dirección para que incorporen más mujeres a sus filas. "Estamos trabajando en un plan de acción que cualquier organización pueda poner en práctica para avanzar en materia de diversidad de género y para que el cambio se mantenga en el tiempo. De este modo, podremos afrontar al futuro con los equipos directivos más competentes", afirma Kim Schmidt.

En el presente informe, ponemos de relieve la realidad internacional: pese a los avances recientes, el cambio está siendo demasiado lento después de dos décadas de iniciativas en este ámbito. Por eso vamos a invitar a diferentes líderes empresariales de todo el mundo a que participen en un debate sobre cómo conseguir cambios duraderos. Los principales líderes en este ámbito son figuras empresariales internacionales pioneras en la diversidad de género. Estos líderes compartirán sus casos de éxito, consejos y soluciones prácticas. A partir de estas complejas conversaciones, crearemos una metodología práctica que permita impulsar el número de mujeres en la alta dirección.

grantthornton.es

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

Gama ECO de Hyundai

El salto tecnológico que tu empresa necesita.



La tecnología, la innovación y la ecología son los pilares sobre los que se basa el presente y el futuro de tu empresa. Y la **Gama ECO de Hyundai** te ofrece toda la innovación y eficiencia que la movilidad de tu empresa necesita.

Si necesitas versatilidad, el **Hyundai IONIQ** cuenta con tres tecnologías: híbrida, híbrida enchufable y 100% eléctrica, para que elijas cuál es la que mejor se adapta a tu negocio. Si lo que buscas es un coche eléctrico con una gran autonomía, el **Kona EV** te ofrece 449 km en uso combinado y 619 km en ciudad para que te muevas sin límites. Y si lo que quieres es formar parte de la vanguardia tecnológica, el **Hyundai Nexo**, con su tecnología de pila de hidrógeno, hará que deslumbres y destaque sobre todos los demás. La **Gama ECO de Hyundai** es sin duda la opción más inteligente para que la flota de tu empresa nunca se detenga.

Hyundai Empresas



5 AÑOS DE GARANTÍA SIN LÍMITE DE KM

8 AÑOS DE GARANTÍA DE BATERÍA

Gama Hyundai KONA EV: Emisiones CO₂ combinadas (gr/km): 0 durante el uso. Consumo eléctrico (Wh/km): 150 (batería 39,2 kWh) - 154 (batería 64kWh). Autonomía (km)*: 289 (batería 39,2 kWh) - 449 (batería 64kWh). Gama Hyundai

IONIQ EV: Emisiones CO₂ combinadas (gr/km): 0 durante el uso. Consumo eléctrico (Wh/km): 115. Autonomía: 280 Km*. Hyundai NEXO: Emisiones CO₂ (gr/km): 0 durante el uso. Consumo mixto (kg/100km): 1,0. Autonomía: 666 Km*

Modelos visualizados: KONA EV Style, IONIQ Eléctrico Style y NEXO Style. La garantía comercial de 5 años sin límite de kilometraje y la de 8 años o 200.000 km. (lo que antes suceda) para la batería de alto voltaje, ofrecidas por Hyundai Motor España S.L.U a sus clientes finales, es sólo aplicable a los vehículos Hyundai vendidos originalmente por la red oficial de Hyundai, según los términos y condiciones del pasaporte de servicio. Consulta las condiciones de oferta, mantenimiento y garantía en la red de concesionarios Hyundai o en www.hyundai.es (*Autonomía oficial conforme al Nuevo Ciclo de Conducción WLTP. La autonomía real estará condicionada por el estilo de conducción, las condiciones climáticas, el estado de la carretera y la utilización del aire acondicionado o calefacción)





LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS CONTRIBUYEN A AUMENTAR EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Organización Internacional del Trabajo

Según un nuevo informe de la OIT, la diversidad de género contribuye a mejorar los resultados empresariales y facilita la atracción de profesionales con talento. En el informe se abordan también los motivos de las constantes deficiencias en materia de diversidad de género y se formulan varias recomendaciones para modificar esa tendencia.

En dicho informe, titulado Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio, figuran los resultados de encuestas realizadas en casi 13.000 empresas de 70 países. Más del 57 por ciento de las empresas participantes señalaron que sus iniciativas a favor de la diversidad de género contribuyen a mejorar su rendimiento empresarial. En casi tres cuartas partes de las empresas que promovieron la diversidad de género en cargos directivos se registró un aumento de su beneficio del 5 por ciento al 20 por ciento, porcentaje que en la mayoría de las empresas osciló entre el 10 por ciento y el 15 por ciento.

MÁS DEL 57 POR CIENTO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES SEÑALARON QUE SUS INICIATIVAS A FAVOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO CONTRIBUYEN A MEJORAR SU RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Casi el 57 por ciento de las empresas participantes en la encuesta señaló que dicha diversidad contribuyó de igual manera a atraer y retener a profesionales con talento. Más del 54 por ciento de las empresas manifestaron que constataron mejoras en materia de creatividad, innovación y apertura, y un porcentaje análogo de empresas señaló que la inclusión de género mejoró su reputación; por último, casi el 37 por ciento reconoció que dicha inclusión permitió evaluar de forma más eficaz la opinión de sus clientes.

"Las empresas deberían considerar el equilibrio de género una cuestión primordial, no solo un aspecto de recursos humanos." Deborah France-Massin, Directora de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT.

En el informe también se pone de manifiesto que, a escala nacional, el aumento de la integración laboral de la mujer guarda relación directa con el desarrollo del PIB. Esta conclusión se apoya en el análisis de datos de 186 países para el período 1991-2017.

"Si bien esperábamos constatar una incidencia favorable de la diversidad de género en el éxito empresarial, los resultados del informe son muy elocuentes," señala Deborah France-Massin, Directora de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT. *"Su relevancia se pone claramente de manifiesto si se tienen en cuenta los esfuerzos que despliegan las empresas en otras esferas para lograr únicamente un dos o tres por*

ciento de aumento de su beneficio. Las empresas deberían considerar el equilibrio de género una cuestión primordial, no solo un aspecto de recursos humanos".

En puestos de alta dirección, dicho equilibrio de género corresponde a una cuota de personas de cada sexo que oscila entre el 40 y el 60 por ciento, al igual que en el caso de la mano de obra general. Según el informe, la diversidad de género redundará en beneficios empresariales si las mujeres ostentan, por lo menos, un 30 por ciento de cargos directivos y de gestión. Sin embargo, ese objetivo no se cumple en casi el 60 por ciento de las empresas, que no pueden aprovechar, en consecuencia, las ventajas que les brindaría esa diversidad. Por otro lado, puesto que en casi la mitad de las empresas analizadas en la encuesta menos de una tercera parte de las personas contratadas en puestos directivos de base son mujeres, sus cuadros, incluidos los cargos de alta dirección, se ven privados de todo el talento necesario a los efectos de gestión.

Casi tres cuartas partes de las empresas participantes en la encuesta han implantado políticas para fomentar la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión; no obstante, de los resultados del informe se desprende que es necesario abundar en medidas específicas que permitan aumentar la visibilidad de la mujer y facilitar su promoción en áreas empresariales estratégicas.

"Habida cuenta de la escasez de personal cualificado en la actualidad, las mujeres constituyen una formidable reserva de talento que las empresas no aprovechan suficientemente." Deborah France-Massi.

FACTORES CLAVE QUE DIFICULTAN EL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DE TOMA DE DECISIONES

En el informe se determinan asimismo varios factores clave que dificultan el acceso de la mujer a puestos de toma de decisiones.

La cultura empresarial, que por lo general exige disponibilidad *"en todo momento y en cualquier lugar"*, afecta de forma desproporcionada a la mujer, habida cuenta de sus

responsabilidades domésticas y familiares, de ahí que sea necesario hacer hincapié en políticas que fomenten la inclusión y la conciliación del trabajo con la vida personal (tanto en el caso del hombre como en el de la mujer), en particular en materia de horarios de trabajo flexibles y licencia de paternidad.

Cabe destacar asimismo el fenómeno de la *“tubería con fugas”*, en virtud del cual la proporción de mujeres que desempeñan cargos directivos en la empresa es cada vez menor a medida que se asciende en la jerarquía de gestión. El concepto de las *“paredes de cristal”* es también un obstáculo para la diversidad de género. Muchos puestos directivos son objeto de segregación por género, de forma que se encuentran más mujeres en puestos directivos en áreas funcionales de apoyo, como recursos humanos, finanzas y administración, mientras que son en su mayoría hombres quienes ocupan funciones que se consideran más estratégicas, por ejemplo, en la investigación y el desarrollo, las operaciones y la contabilidad, que por lo general conducen directamente a la dirección general y al consejo de administración. Menos de una tercera parte de las empresas participantes en la encuesta han alcanzado el umbral crítico de contar con un consejo de administración integrado, por lo menos, por un 33 por ciento de mujeres. Alrededor de una empresa de cada ocho señaló que su consejo de administración seguía integrado exclusivamente por

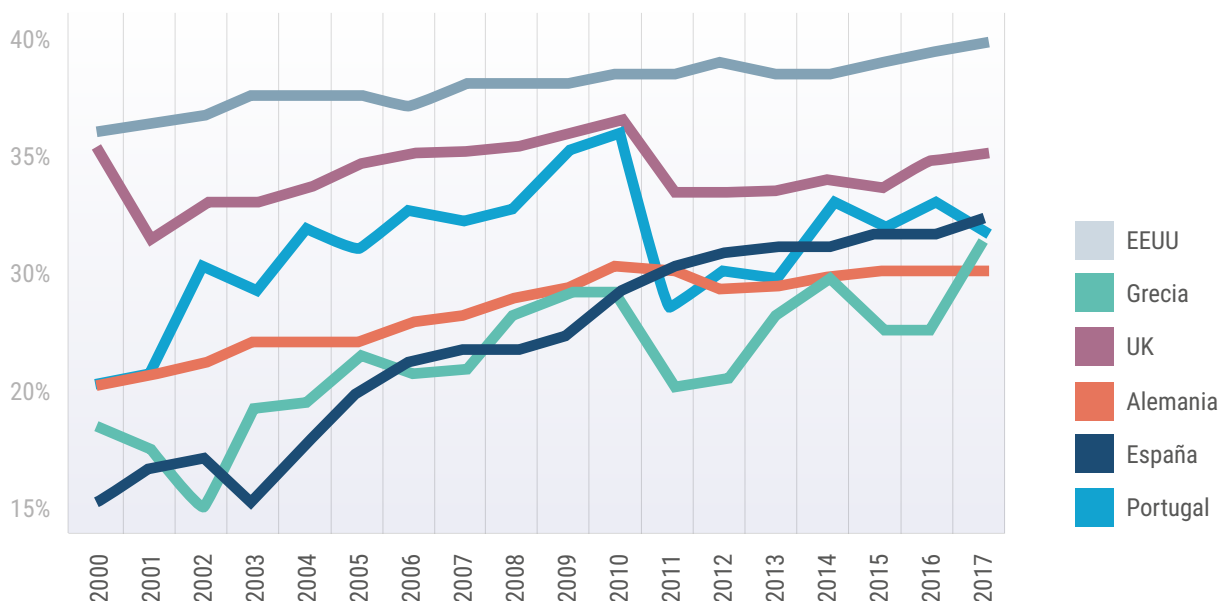
hombres. El director ejecutivo de más del 78 por ciento de las empresas participantes en la encuesta es hombre, y solo es mujer, por lo general, en el caso de pequeñas empresas.

MUCHOS PUESTOS DIRECTIVOS SON OBJETO DE SEGREGACIÓN POR GÉNERO, DE FORMA QUE SE ENCUENTRAN MÁS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS EN ÁREAS FUNCIONALES DE APOYO, COMO RECURSOS HUMANOS, FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

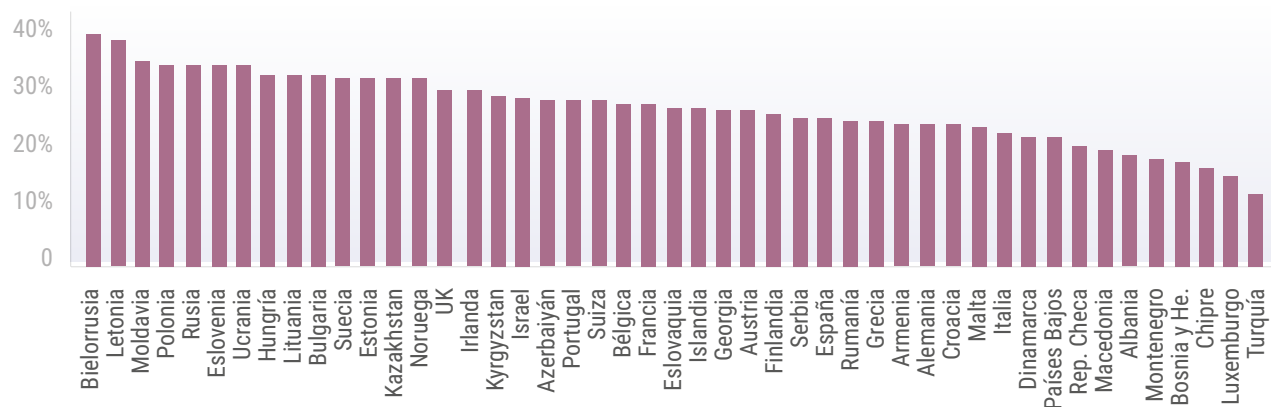
PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA POSICIONES DE DIRECCIÓN

Si bien se dio una ligera caída en la década de 1990, la representación de las mujeres en los equipos de dirección ha venido creciendo desde el 2000.

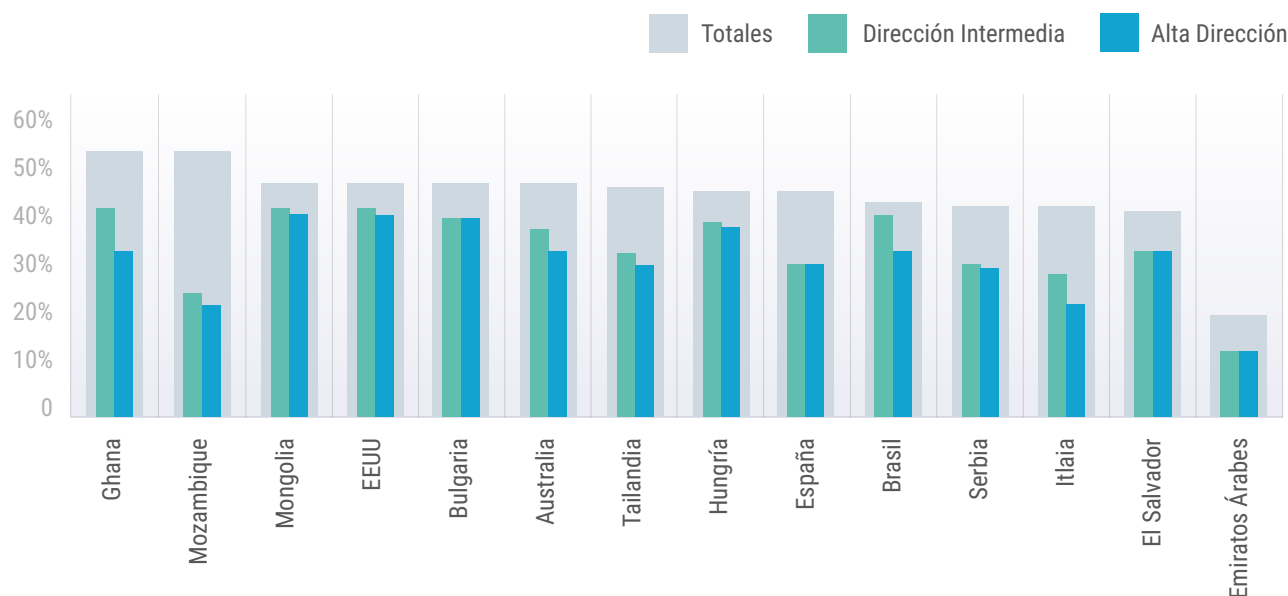
Participación de mujeres en mandos medios y altos



Proporción de mujeres en puestos de dirección, últimos años, países seleccionados por región



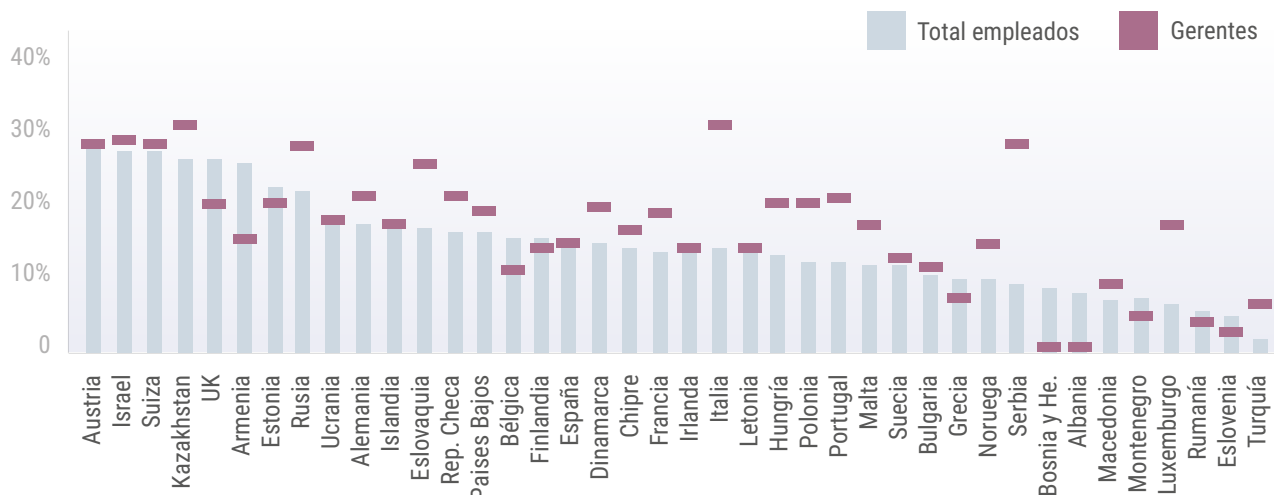
Proporción de mujeres en la dirección (totales), y en puestos de dirección intermedia y alta dirección, para países seleccionados, últimos años



En los Estados Unidos y Alemania, por ejemplo, las mujeres en posiciones de dirección intermedia y alta dirección han crecido en las últimas dos décadas. Los Estados Unidos presentan los niveles más altos de participación de mujeres en posiciones de dirección intermedia y alta dirección. En España, las mujeres también han ido aumentando su presencia

de manera constantemente desde 2003. Sin embargo, la situación es desigual en Portugal y Grecia, con períodos de crecimiento y contracción. En relación a los puestos de dirección más altos de las empresas que cotizan en el bolsa, CEOs mujeres, el porcentaje varía desde un máximo del 11 por ciento para España al 0,4 por ciento para Japón.

Brecha salarial hombres/mujeres entre los gerentes y total de empleados por países, últimos años



REDUCIENDO LA BRECHA SALARIAL

La brecha salarial de género es un indicador medible de la desigualdad y captura la diferencia de salario entre hombres y mujeres. Si bien la brecha salarial entre hombres y mujeres ha disminuido en algunos países con el tiempo, sigue siendo significativa en general. Según las estimaciones globales ponderadas de la OIT en 2018, la brecha salarial de género a nivel mundial es del 22 por ciento en términos de salarios mensuales medios.

LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN MÁS ALTOS DE LAS EMPRESAS QUE COTIZAN EN EL BOLSA, CEOS MUJERES, EL PORCENTAJE VARÍA DESDE UN MÁXIMO DEL 11 POR CIENTO PARA ESPAÑA AL 0,4 POR CIENTO PARA JAPÓN

El informe analiza si se produce una brecha de género a nivel de puestos de dirección diferente que el total de empleadas.

Se observa que de los 93 países estudiados, en 43 de ellos la brecha salarial por género es mayor en las posiciones directivas

que en el resto de empleadas. En un número igual de países, sucede justo lo contrario, y en siete países, no se observa apenas diferencia entre la brecha salarial para el total de empleadas y las directivas, como es el caso para España.

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO CONTRIBUYE A MEJORAR LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

El informe observa que por cada crecimiento del empleo femenino, en 1 por ciento, está asociado con, en promedio, un crecimiento anual del PIB del 0,16 por ciento. Esta elasticidad es particularmente significativa en África, lo que significa que el PIB es, en promedio, más sensible a los cambios en el empleo femenino que en cualquier otra parte del mundo. En África, cada 1% de aumento en el empleo femenino se asocia con, en promedio, un crecimiento del PIB del 0,21 por ciento.

La evidencia apunta claramente hacia el impacto económico positivo y las oportunidades para los países y las sociedades de aumentar la presencia de mujeres en el mercado laboral, en



particular cuando la brecha de género en la participación es alta. Las políticas para el desarrollo y el crecimiento que carecen de medidas específicas dirigidas a mejorar las perspectivas de empleo de las mujeres no lograrán aprovechar todo el potencial de una economía productiva. En el informe se aplica un modelo probabilístico para evaluar en qué medida los resultados de negocios se mejoran mediante varios factores claves. Las regresiones muestran los siguientes resultados:

- Las empresas con una cultura empresarial que incluye políticas de género tienen un 8,9% más de probabilidades de tener mejores resultados comerciales.
- Las empresas con una directora ejecutiva (CEO) tienen un 3,5% más de probabilidades de tener mejores resultados comerciales.
- Las empresas con una política de igualdad de oportunidades de empleo tienen un 26% más de probabilidades de tener mejores resultados comerciales.

LAS EMPRESAS CON UNA CULTURA EMPRESARIAL QUE INCLUYE POLÍTICAS DE GÉNERO TIENEN UN 8,9% MÁS DE PROBABILIDADES DE TENER MEJORES RESULTADOS COMERCIALES

Al profundizar en los resultados comerciales específicos relacionados con la productividad y la rentabilidad, los resultados también sugieren lo siguiente:

- Las empresas con un entorno empresarial inclusivo tienen un 3,2% más de probabilidades de tener una mayor productividad y rentabilidad.
- Las empresas con una directora ejecutiva femenina tienen un 2,8% más de probabilidades de aumentar la productividad y las ganancias.
- Las empresas con una política de igualdad de oportunidades de empleo o una política de diversidad e inclusión tienen un 3.8% más de probabilidades de reportar un mejor desempeño en estas dos dimensiones.

También se observa que cuando las empresas tienen una cultura empresarial inclusiva y políticas inclusivas, la probabilidad prevista de lograr:

- El aumento de la rentabilidad y la productividad es del 62,6%.
- La capacidad mejorada para atraer y retener talento es 59.7%.
- Mayor creatividad, innovación y apertura es de 59.1%.



- La reputación mejorada de la compañía es 57.8%.
- La mejor capacidad para medir el interés y la demanda de los consumidores es del 37,9%.

Hay muchas maneras en que las empresas pueden comenzar a aprovechar los beneficios de la diversidad de género. Es probable que ninguna medida individual produzca resultados significativos, por lo que se necesitan enfoques más integrales u holísticos.

Este informe basado en una encuesta realizada por OIT complementada por la investigación secundaria, así como los datos de las bases de datos de repositorios de la OIT, la UNESCO y el Banco Mundial, ha demostrado que las empresas mejoran sus resultados empresariales al crear una estrategia explícita para abordar la diversidad e inclusión de género en su cultura organizativa.

Revisar los procedimientos para el reclutamiento, la promoción y controlar el sesgo de género es una de las formas más efectivas de garantizar que los hombres y las mujeres se encuentren en pie de igualdad en sus trayectorias profesionales.

Estas iniciativas deben ir acompañadas de medidas tales como acuerdos laborales flexibles que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y laboral de todos los empleados, tanto hombres como mujeres.

La responsabilidad gerencial de apoyar y promover estas medidas es clave para su éxito. La falta de aceptación y responsabilidad de los equipos directivos en diferentes niveles puede frustrar seriamente los esfuerzos de diversidad de género de otros empleados de la compañía.

Por esta razón, el objetivo de trabajar hacia un negocio diverso e inclusivo de género debe ser estratégico para toda la empresa y no limitarse solo a la gestión de recursos humanos. Es especialmente importante que la alta dirección sea visible y que defienda la estrategia de diversidad de género para que sea efectiva.

"La promoción de la mujer en puestos directivos está plenamente justificado", señala la Sra. France-Massin. "Habida cuenta de la escasez de personal cualificado en la actualidad, las mujeres constituyen una formidable reserva de talento que las empresas no aprovechan suficientemente. Las empresas que deseen lograr avances económicos a escala mundial deberían promover la diversidad de género como elemento clave de su estrategia. Las organizaciones empresariales, organizaciones de empleadores y asociaciones profesionales pertinentes deben asumir el liderazgo abogando por políticas eficaces, incluida la aplicación pertinente de las mismas."

www.ilo.org/global/lang-es/index.htm

 @ilo

ALCANCE DE LA ENCUESTA DE EMPRESAS SOBRE MUJERES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Alcance de la encuesta de empresas

70
países

12.940
empresas

73%
nacionales o locales

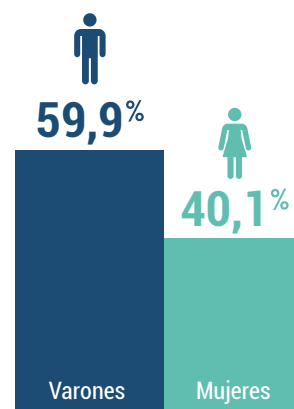
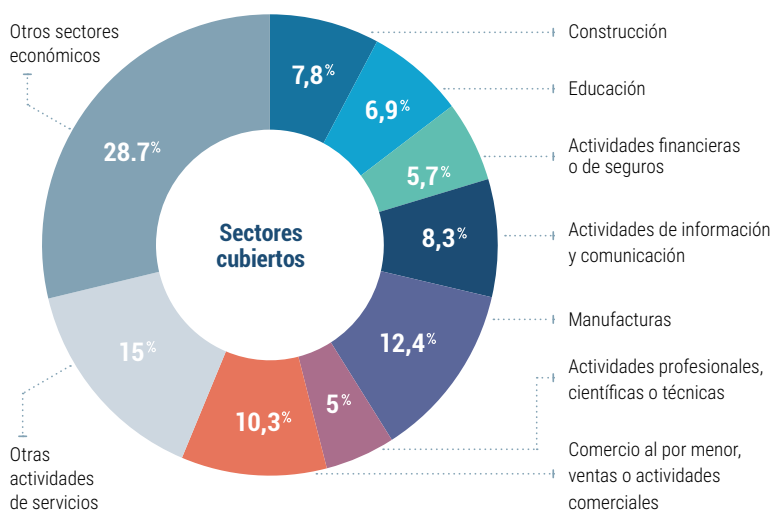
27%
multinacionales

58,8%
pequeñas empresas

32,5%
grandes empresas

16,6%
medianas empresas

América Latina
y el Caribe
32,7%



Europa
y Asia Central

19,4%

Oriente Medio
y África del Norte

16,9%

África

10,9%

Asia
y el Pacífico

20,2%

Asia
y el Pacífico

India	19,1 %
Indonesia	15,9 %
China	15,3 %
Filipinas	14,9 %
Tailandia	14,1 %
Viet Nam	11,5 %
Singapur	3,9 %
Malasia	3,0 %
Otros países	2,3 %

África

Sudáfrica	56,5 %
Nigeria	15,3 %
Kenya	13,8 %
Ghana	4,3 %
Otros países	10,0 %

Europa
y Asia Central

Rumania	31,5 %
Croacia	20,5 %
Serbia	20,3 %
Bulgaria	16,7 %
Eslovenia	11,0 %

Oriente Medio
y África del Norte

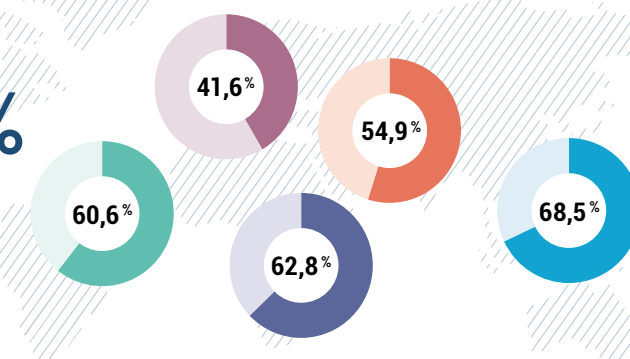
Egipto	45,5 %
Emiratos Árabes Unidos	23,1 %
Arabia Saudita	21,3 %
Jordania	5,6 %
Líbano	3,2 %
Kuwait	1,4 %

América Latina
y el Caribe

Honduras	13,6 %
Brasil	10,7 %
México	10,0 %
Colombia	9,7 %
Argentina	8,1 %
Chile	7,1 %
Ecuador	6,4 %
Venezuela, República Bolivariana de	5,9 %
Panamá	5,9 %
Uruguay	5,3 %
Otros países	17,2 %



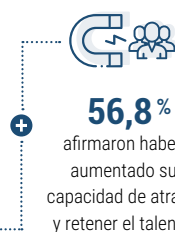
de las empresas encuestadas coinciden en que las iniciativas sobre diversidad de género mejoran sus resultados comerciales.



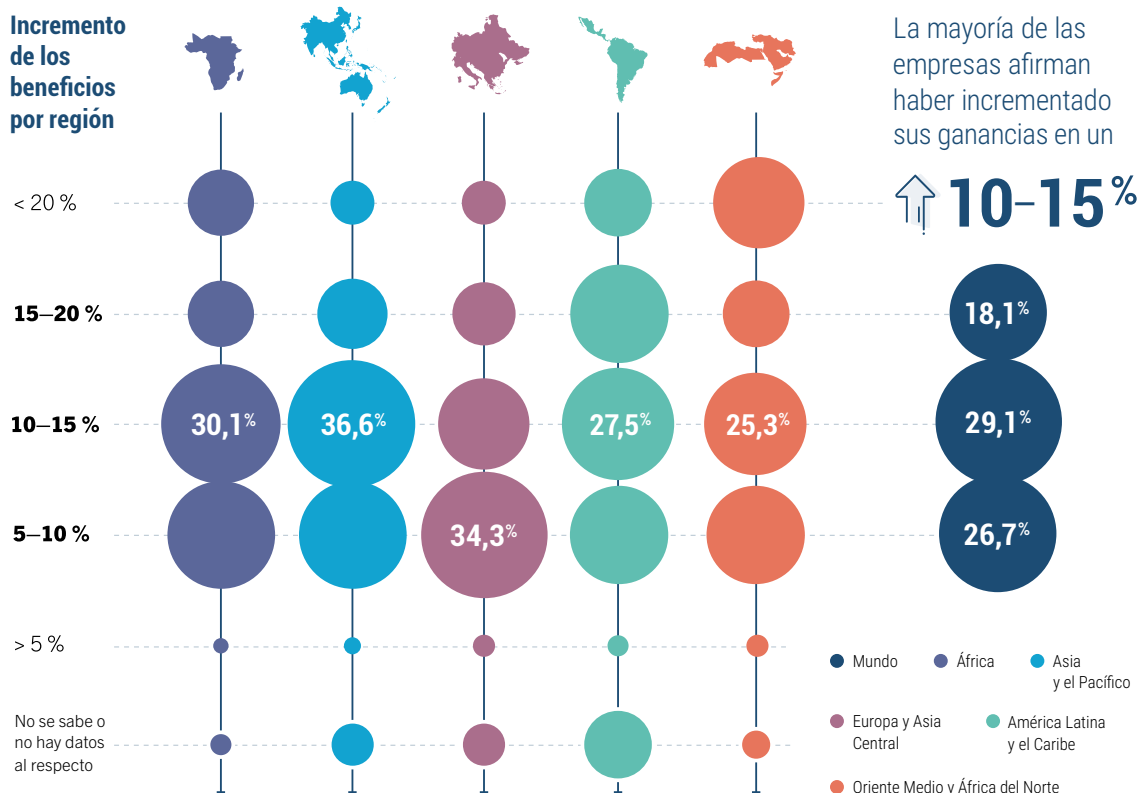
▲ Porcentaje de encuestados por región que están de acuerdo



afirmaron haber aumentado sus ganancias y su productividad

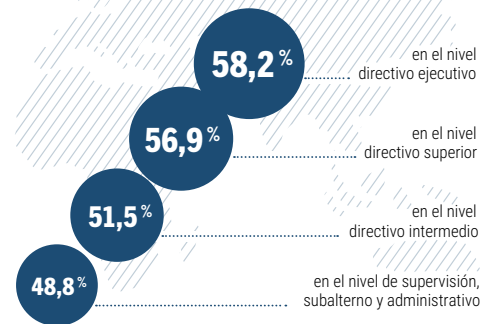


Incremento de los beneficios por región

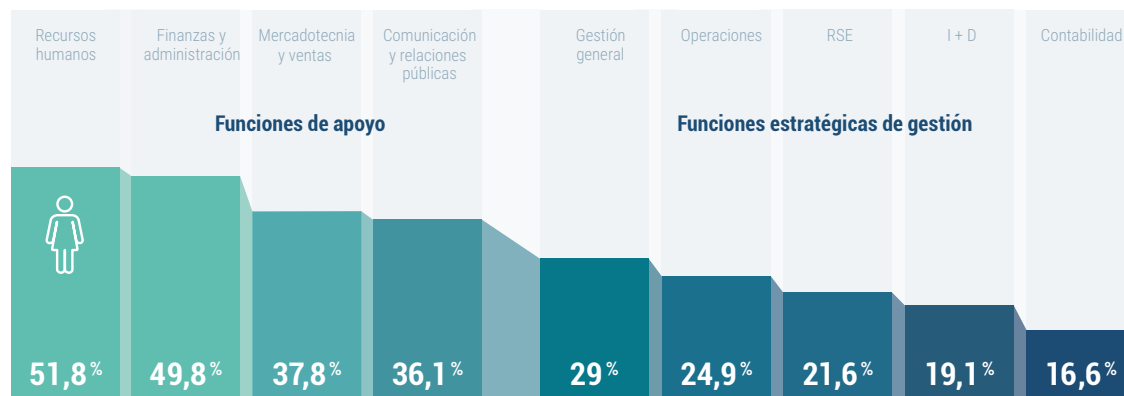


En general, sigue existiendo una estructura piramidal. El número de empresas encuestadas **con menos de un 30% de participación femenina** aumenta en los niveles directivos.

Porcentaje de empresas con menos de un 30 % de mujeres ▶



Segregación ocupacional



Proporción de mujeres en puestos directivos de nivel medio y superior ▲

 **21,7%** de empresas informaron de que su dirección general está en manos de una mujer

 **Menos probabilidad de directoras generales en empresas con tamaños mayores**



● África ● Asia y el Pacífico ● Europa y Asia Central ● América Latina y el Caribe ● Oriente Medio y África del Norte

Empresas pequeñas



Empresas medianas



Empresas grandes

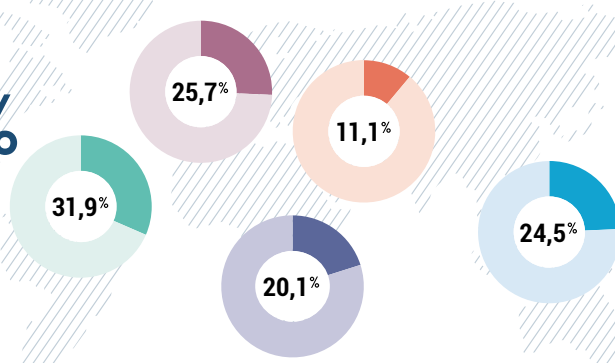




de las empresas informaron que su consejo de administración está presidido por una mujer



▲ Porcentaje de representación femenina en los consejos directivos por región



14,3%

de las empresas tienen consejos de administración con equilibrio de género



50,7%

tienen una baja representación femenina en los consejos de administración



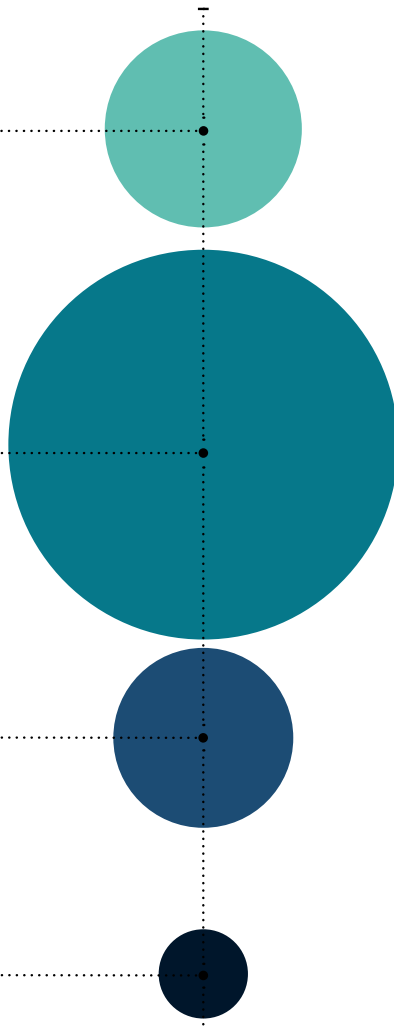
13,1%

tienen un consejo de administración compuesto solo por hombres



4,5%

tienen un consejo de administración compuesto solo por mujeres



La representación femenina en los consejos de administración lleva a una mejora del rendimiento de la empresa



Cuando en los consejos de administración hay un 30-39 % de representación femenina, las empresas tienen el 18,5 % más de probabilidades de mejorar sus resultados comerciales

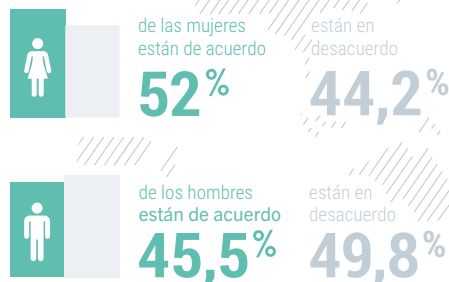


Cuando predomina el equilibrio de género en los consejos de administración, las empresas tienen el 20 % más de probabilidades de mejorar sus resultados comerciales

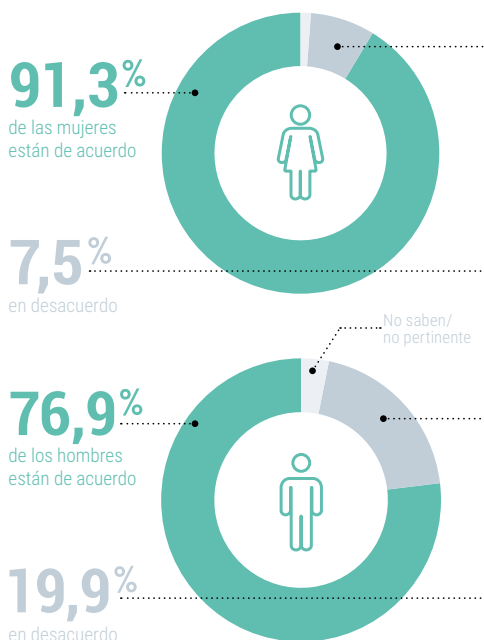


de las empresas encuestadas manifiestan estar de acuerdo con la afirmación de que las mujeres tienen más dificultades de alcanzar los máximos cargos directivos.

Al analizar por género



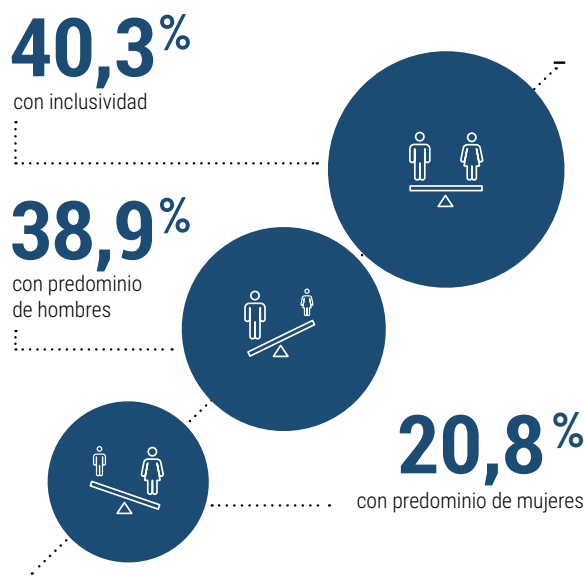
Al analizar las respuestas por género:



La mayoría de las personas encuestadas coinciden en que su cultura organizacional representa su sociedad y sus tradiciones



Al examinar las respuestas globales a la diversidad de género en la cultura organizacional:



Las respuestas para «muy de acuerdo» y «de acuerdo» se encuentran combinadas, así como también para «muy en desacuerdo» y «en desacuerdo».

BECOMING



OPRAH'S
PICK
BOOK CLUB



REFERENTES FEMENINOS Y SUS CLAVES PARA TRIUNFAR

Eric Thompson



MICHELLE OBAMA

1. Mirar hacia delante.
2. Ser auténtico.
3. Trabajar duro.
4. No tener miedo de equivocarse.
5. Escoger tu propio camino.
6. Ganarse el triunfo por tus propios méritos.
7. Ser serio y consecuente con tu papel.
8. Disfrutar con el equilibrio (una vida tranquila y un trabajo que te realice)
9. Aceptar retos.
10. Divertirse.



OPRAH WINFREY

1. Entender las consecuencias que van a tener tus acciones.
2. Buscar tu oportunidad.
3. No frustrarse por los errores.
4. Trabajar en ti mismo.
5. Dar lo máximo de ti cuando haya retos a los que te tengas que enfrentar.
6. Creer.
7. Competir elegantemente.
8. Encontrar la pasión que te revolucione por dentro.
9. Tener los pies en la tierra.
10. Relajarte, todo seguirá bien.



MERYL STREEP

1. Trabajar duro o "work hard".
2. Expresar lo que sientes y piensas.
3. Tener una vida tranquila y estable.
4. Encontrar tu camino.
5. Ser empático.
6. Aprender de los retos y desafíos.
7. Encontrar tu pasión.
8. Ser tú mismo en todo momento.
9. Sumergirte y apasionarte por tu trabajo.
10. Pasarlo bien y disfrutar.



ANNA WINTOUR

1. Ser decisivo.
2. No especializarse en exceso.
3. Aceptar los errores y los fallos.
4. Evitar la mediocridad.
5. Ser fiel a ti mismo.
6. Dar lo máximo de ti.
7. Estar abierto a nuevas experiencias.
8. Tener 'sentido del y por el negocio'.
9. Disfrutar con tu trabajo.
10. Ser un buen líder.



ELLEN DEGENERES

1. Ser exactamente quién eres.
2. Vivir de forma plena.
3. Compartir y desprender energía positiva.
4. Preocuparte por los que te siguen.
5. Ser honesto.
6. Demostrarle a la gente tus mejores habilidades.
7. Aprender de las experiencias que vivas.
8. Ser amable.
9. Ser agradecido.
10. Bailar, o como suena en su propia boca: “Just Dance”.



IVANKA TRUMP

1. Hacer lo que te gusta.
2. No estar parado y hacer cosas continuamente.
3. Ir paso a paso.
4. Estructura tu vida entorno a tus prioridades.
5. Fija tus expectativas.
6. Ayudar a lo excepcional.
7. Saber cuáles son tus puntos fuertes y los débiles.
8. Estar preparado.
9. Mirar las cosas en perspectiva.
10. No dejarte hundir por las críticas.



VICTORIA BECKHAM

1. Divertirse con tu trabajo.
2. Ser una esponja para la inspiración y el talento.
3. Mejor constantemente.
4. Involucrarte al máximo.
5. Estar centrado.
6. Preocuparte por tus clientes.
7. Ponerte a prueba a ti mismo.
8. Trabajar duro.
9. Ser positivo.
10. Estar rodeado de buenas personas.



JK ROWLING

1. Los errores te ayudan a descubrirte a ti mismo.
2. Haz que tus acciones tomen forma.
3. Aceptar las críticas.
4. Acordarse de dónde vienes.
5. Creer.
6. Amoldar el miedo porque siempre lo habrá.
7. La vida no es una lista de éxitos que conseguir.
8. Ser perseverante.
9. Los sueños se pueden hacer realidad.
10. Los seres humanos tenemos el poder de imaginar.



BEYONCE

1. Trabajar mucho y bien.
2. Ser competitivo contigo mismo.
3. Ser creativo.
4. Progresar continuamente.
5. No rendirse.
6. Ser conscientes de que: “todos somos estrellas”.
7. Confiar en ti mismo.
8. Levantarse tras haber fallado.
9. Equilibrar tu vida.
10. Perseguir tus sueños.



KIM KARDASHIAN

1. Demostrar que los equivocados son los demás.
2. Hacer las cosas por ti mismo.
3. Ser auténtico.
4. Ir y lanzarse a nuevos retos.
5. Trabajar duro.
6. Encontrar tu camino.
7. Tener modelos y referentes inspiradores.
8. Encontrar tiempo para ti mismo.
9. Rodearte de buenas personas.
10. Ser agradecido en tiempos difíciles.

FLYERALARM con el fútbol femenino



FLYERALARM

OFFIZIELLER DRUCKPARTNER

No solo tenemos tiempo de imprimir más de 26.000 pedidos diarios, sino también de apoyar y potenciar el desarrollo del deporte europeo, entre ellos como patrocinadores oficiales de la selección y de la liga de fútbol femenina alemana, de la cual somos su imprenta oficial.

Descubre en flyeralarm.es más de tres millones de productos para una presentación profesional de tu negocio y destacar entre la multitud.



**FLYERALARM
FRAUEN-
BUNDESLIGA**

FLYERALARM
made to impress





M^a HELENA DE FELIPE

VICEPRESIDENTA DE CEPYME Y PRESIDENTA DE FEPIME

**ES PRECISO PROMOCIONAR EL TALENTO FEMENINO
Y LAS ACTITUDES DE EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO**

Usted preside Fepime Catalunya desde 2014 y es también vicepresidente de CEPYME. ¿Qué balance hace de estos años? ¿Cuáles son sus principales retos al frente de esta organización?

Como presidenta de Fepime Catalunya, organización empresarial que representa aproximadamente a 200.000 pymes, a través de nuestras organizaciones territoriales y sectoriales, hemos tenido unos años muy intensos en la actividad institucional empresarial, en la que hemos enmarcado nuestra actividad principal en la celebración del 2º y 3º congreso de

la micro, pequeña y mediana empresa de Catalunya, siendo su principal foco la digitalización de las pymes. Sus conclusiones más relevantes han sido la preocupación y en especial las empresas ubicadas en los polígonos industriales ha sido el acceso a la fibra óptica y la falta de personal cualificado en general y en especial para las pymes.

A su vez, desde CEPYME trabajamos muy activamente para tener programas de máximo relieve nacional como la iniciativa CEPYME 500, Cepyme Emprende y el impulso de los premios CEPYME, ya en su VI edición.

Las mujeres no abundan en el mundo de las organizaciones empresariales ¿A qué cree que se debe?

Tenemos que abordar la vida familiar, la vida profesional y el espacio para la vida institucional y, a veces, no se puede compatibilizar en según qué actividades empresariales ni profesionales.

¿Se aprecia una evolución en este sentido en los últimos años?

Yo diría que a nivel profesional sí que hay muchas más mujeres que representan a colectivos de máximo interés como en la abogacía, aunque el liderazgo de la representación empresarial sigue siendo mayoritariamente masculino. Se ha recorrido mucho camino, los cambios legislativos han tenido como mejor virtud ayudar a crear consciencia, y hay que perseverar en esa línea, pero sin maximalismos ni dogmatismos.

¿Qué cualidades cree que aporta una mujer en el mundo de la dirección de empresas o de organizaciones empresariales?

Creo que el tener más mujeres en puestos de decisión en las empresas o en las organizaciones, da una visión más transversal y menos vertical en la dirección de las entidades.

EL TENER MÁS MUJERES EN PUESTOS DE DECISIÓN EN LAS EMPRESAS O EN LAS ORGANIZACIONES, DA UNA VISIÓN MÁS TRANSVERSAL Y MENOS VERTICAL EN LA DIRECCIÓN DE LAS ENTIDADES

Como mujer empresaria ¿Cuáles son las principales dificultades a las que ha tenido que enfrentarse en su carrera profesional? ¿Cree que algunas de ellas están relacionadas con su condición de mujer?
Me sorprende ver en las entrevistas de profesionales y empre-

sarias cómo la mayoría no ha tenido dificultades en su carrera profesional por ser mujer, y realmente me alegro por ellas. En mi caso, en el desarrollo de mi carrera profesional sí he encontrado dificultades por ser mujer, sobre todo al principio de establecer el despacho profesional con mi socia y cuando estuve embarazada.

A su vez, determinados clientes cuando los pleitos y temas legales eran de minutasiones elevadas preferían dar los temas a despachos profesionales cuyos titulares fueran masculinos, lo cual incidía en un claro posicionamiento de estereotipo de género.

¿Es la maternidad y la familia una dificultad añadida para el desarrollo profesional de las mujeres? ¿Son suficientes las medidas de conciliación en las empresas?

A fecha de hoy, creo que se ha revertido la situación y el techo se lo pone la propia profesional, ya que la legislación ha dado un salto muy cualitativo en la protección de las medidas de la maternidad y en la de cuidado de menores.

LA MATERNIDAD, EMPATADA CON LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y DOMÉSTICAS, ES LA PRIMERA DIFICULTAD DE LA MUJER PARA ACCEDER Y PERMANECER EN EL MERCADO LABORAL

La maternidad, empatada con las responsabilidades familiares y domésticas, es la primera dificultad de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral, según el *Informe sobre Buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa*, elaborado por *IESE*. Le siguen de cerca el machismo en la sociedad en general, la menor valoración que reciben las mujeres en el mercado laboral, la dificultad del *networking* en entornos masculinos y, por último, el rechazo de las propias mujeres a desempeñar ciertos puestos de dirección.

¿Qué medidas cree que deberían instrumentarse para favorecer la igualdad en el ámbito laboral?

Se está trabajando activamente desde el Gobierno, las instituciones privadas y públicas, los sindicatos y las propias empresas para poder detectar y cuantificar los indicadores y poner en marcha los mecanismos correctores de la brecha salarial. Los planes de igualdad se están acercando con la nueva legislación a la obligatoriedad de su implementación en las



empresas de menos de 250 trabajadores en un escalonado en 3 años. Una medida que, a pesar de tener sus costes -la Administración facilita anualmente subvenciones para su puesta en marcha y desarrollo-, si se trabaja con interés por parte de la dirección de la empresa permitirá favorecer las igualdades laborales.

A su vez, también las medidas de implantación obligatoria del protocolo de acoso sexual son una iniciativa obligatoria en todas las empresas que permitirán que determinados comportamientos sean detectados y corregidos.

Según el Informe Women in Business 2019, en España sólo el 2,8% de los CEO son mujeres. Como mujer líder en su sector, ¿cree que las mujeres tienen más dificultades para acceder a los cargos directivos? ¿Por qué?

Así es, el posicionamiento de mujeres en puestos de decisión económica no está progresando adecuadamente y muchas veces es por las escasas candidaturas femeninas en determinadas posiciones, no por las empresas. Por ello, es preciso promocionar el talento femenino, en el que no solo son necesarias las competencias y habilidades profesionales sino las actitudes de empoderamiento y liderazgo.

A nivel directivo, en España casi un 80 por ciento de empresas ya tiene al menos una mujer en puestos de dirección. Por comunidades autónomas, Madrid tiene el mayor porcentaje de mujeres directivas con un 33%, superando la media española que es de un 27%; en segundo lugar figuran Cataluña y la Comunidad Valenciana, con un 26% de mujeres en puestos directivos; Andalucía, con un 24% y País Vasco con un 21%.

Desde la organización que fundamos hace 16 años, **AFAEM-ME**, (*Federación de organizaciones de empresarias del Mediterráneo*) que integra a 60 organizaciones de 23 países del Mediterráneo, nos hemos dedicado a la promoción de la actividad emprendedora femenina, a la formación de competencias y habilidades empresariales y, actualmente, a la potenciación de las actitudes de liderazgo para impulsar a más directivas y ejecutivas a posiciones de liderazgo en las empresas, en las que, con el cambio de actitud y de visión sobre sí mismas se vean ilusionadas para emprender tareas de más responsabilidad empresarial.

EN ESPAÑA CASI UN 80 POR CIENTO DE EMPRESAS YA TIENE AL MENOS UNA MUJER EN PUESTOS DE DIRECCIÓN



Otra medida a contemplar por las empresas puede ser la creación de un entorno de negocio inclusivo que respalde la diversidad de género en la alta dirección, evidenciando las ventajas de introducir medidas de diversidad de género que aportaran una justificación para invertir en nuevas iniciativas.

¿Qué opina de las cuotas para impulsar la presencia de la mujer en los órganos de dirección de las empresas?

Creo que no deberíamos tener que llegar a implantar por ley las cuotas, sino ir avanzado a través de la sensibilización en las empresas sobre la necesidad de contar con más mujeres en los Consejos, a través de elaborar políticas en materia de diversidad de género dirigidas a crear una cultura inclusiva que derive en propia promoción interna de más mujeres.

España tiene hoy un 23,74% de mujeres en los consejos de administración de las grandes compañías, tres puntos menos que la media de la Unión Europea. La presencia de la mujer

en los puestos claves de las empresas del **IBEX35** continúa siendo muy reducida. Tan solo el 19,4% de los integrantes de los diversos órganos de dirección de las empresas del IBEX 35 son mujeres, según un estudio de **Eje&Con** y **Atrevia**.

NO DEBERÍAMOS TENER QUE LLEGAR A IMPLANTAR POR LEY LAS CUOTAS, SINO IR AVANZADO A TRAVÉS DE LA SENSIBILIZACIÓN EN LAS EMPRESAS SOBRE LA NECESIDAD DE CONTAR CON MÁS MUJERES EN LOS CONSEJOS

Es necesario que las compañías se tomen en serio una mayor incorporación de la mujer en los comités de dirección para romper el denominado 'techo de cristal' e incrementar la presencia de mujeres en los órganos de presidencia, consejero/a delegado/a y en los consejos de administración.

Según los últimos datos publicados por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, el 70% de los puestos tecnológicos están ocupados por hombres. ¿Por qué es más difícil encontrar mujeres liderando sectores tecnológicos?

Primero, porque hay muchas menos mujeres en estos sectores; ya desde los propios estudios universitarios, solo un 13% de los alumnos son mujeres. En Barcelona tenemos un estudio realizado por el Ayuntamiento en el que solo una de cada 3 personas que trabajan en empresas del ámbito de las TIC son mujeres, el 49 por ciento de las trabajadoras de estas corporaciones ocupan cargos administrativos y el 32% se dedican al marketing y el 19% al ámbito comercial, estos datos ya ilustran la situación en la que nos encontramos.

EN BARCELONA, SOLO UNA DE CADA 3 PERSONAS QUE TRABAJAN EN EMPRESAS DEL ÁMBITO DE LAS TIC SON MUJERES, EL 49% DE LAS TRABAJADORAS DE ESTAS CORPORACIONES OCUPAN CARGOS ADMINISTRATIVOS Y EL 32% SE DEDICAN AL MARKETING Y EL 19% AL ÁMBITO COMERCIAL

La presencia de mujeres en los cargos de *Gobierno de Universidades* y *Organismos Públicos de Investigación (OPIs)* sigue siendo muy escasa y el techo de cristal en la carrera investigadora sigue existiendo: no superamos el 21% de mujeres en cátedras de Universidad o el 25% entre el profesorado de investigación. En Europa, el 30% de los trabajadores del sector tecnológico son mujeres. En España, en cambio, no llegamos al 20%.

Estas cifras nos demuestran que todavía queda mucho trabajo por hacer. Es necesario que las mujeres apuesten por las carreras *STEM* y que conozcan las competencias clave que hay detrás del liderazgo, del emprendimiento y de la innovación.

LA UNIÓN EUROPEA CONSIDERA QUE EN EL 2020 SE REQUERIRÁN 825.000 EMPLEOS EN EL ÁMBITO DE LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA

La Unión Europea considera que el próximo año 2020 se requerirán 825.000 empleos en el ámbito de la industria tecnológica, pero en España solo el 8% de las niñas menores de 15 años muestran interés por realizar estudios en ese campo.

La igualdad se fomenta desde edades tempranas ¿Cree que habría que mejorar algo en este sentido desde el ámbito educativo, familiar, social, etc?

Creo que las propias mujeres somos responsables del cambio, ya en la propia familia, siendo las tareas domésticas una oportunidad de distribuir de manera igualitaria para los hijos y las hijas.

CUANDO HABLAMOS DE DIFERENCIAS EN LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS JÓVENES, ESTOS SE SORPRENDEN DE QUE EXISTAN

Ciertamente, cuando hablamos de diferencias en la igualdad de género en los jóvenes, estos se sorprenden de que existan, primero porque hay más estudiantes mujeres que hombres y porque éstas presentan mejores cualificaciones, pero es cuando se establecen las parejas y los roles familiares, cuando surgen las primeras desigualdades y es aquí donde las mujeres han de tener claras sus prioridades a nivel profesional y empresarial y que el hecho de ser mujeres no les aparte ni condicione si desean tener las mismas oportunidades laborales.

Hablábamos de liderazgo femenino y de la necesidad de referentes, especialmente para las más jóvenes. ¿Hay pocos ejemplos de mujeres exitosas y líderes o es que no les estamos dando el hueco que necesitan en los medios?

Creo que vamos avanzando muchísimo en este campo. La prensa escrita, los medios, las redes, a nivel europeo nos dan el reflejo de mujeres de éxito, que han alcanzado puestos relevantes en la economía, política, ciencia y empresa.

Visto su éxito laboral, ¿quién ha sido una inspiración para usted?

No le podría dar un nombre concreto, pero sí le puedo asegurar que mi admiración es total hacia las empresarias y empresarios que han empezado desde cero su propia empresa, desde ser una microempresa hasta llegar a ser una pyme y conseguir ser relevantes en el mercado, con lo que ello conlleva de poner en marcha la iniciativa, el plan de negocio, obtener el capital económico y humano, desarrollo del producto/servicio, implantación, comercialización... y conseguir ser punteros en el mercado. Creo que estos son para mí las heroínas y héroes de nuestros tiempos.





CRECEN LAS INICIATIVAS EMPREENDEDORAS EN ESPAÑA Y LA EXPECTATIVA DE GENERAR EMPLEO

GEM España

Según el último Informe GEM España la tasa de emprendimiento continúa su recuperación y la mitad de los emprendedores esperan generar al menos un puesto de trabajo. También aumenta el emprendimiento femenino y la brecha entre hombres y mujeres a la hora de crear negocios se estrecha por sexto año consecutivo. El informe elaborado por la Red GEM España cuenta con la coordinación de CISE y el patrocinio de Banco Santander, a través de Santander Universidades, Enisa y la Fundación Rafael del Pino.

El Centro Internacional Santander Emprendimiento (*CISE*), la *Asociación RED GEM España*, *Banco Santander*, a través de *Santander Universidades*, *Enisa* (Empresa Nacional de Innovación) y la *Fundación Rafael del Pino* han presentado el *Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España 2018-19* con la última información sobre el ecosistema emprendedor español.

Elaborado por más de **150 investigadores de todo el país** con datos obtenidos a partir de 23.100 encuestas a la población de entre 18 y 64 años y entrevistas a expertos nacionales, este informe recoge las **principales características de la dinámica emprendedora** en España y en esta edición incorpora un monográfico sobre *La travesía del proceso emprendedor* y otro sobre *Creación de empresas y crecimiento en España*.

Más actividad emprendedora y menos brecha de género

La **Tasa de Actividad Emprendedora (TEA)** española -que mide las iniciativas con menos de 3,5 años de vida en el mercado-, **continúa en aumento** (del 5,2% en 2016 al **6,4 %** actual) y se acerca a cifras de antes de la crisis (7,6% en 2007). A pesar de este incremento, el índice en España sigue estando por debajo de la media europea (8,7%), aunque supera a economías como Italia (4,2%) o Alemania (5%).

EN LA ACTUALIDAD 9 MUJERES INICIAN NEGOCIOS POR CADA 10 HOMBRES ESPAÑOLES, UNA CIFRA QUE SUPERA LA MEDIA DE EUROPA

La participación masculina en la puesta en marcha de negocios es relativamente mayor que la femenina (53,1% frente 46,9%), aunque la brecha de género a la hora de emprender ha disminuido por sexto año consecutivo. En la actualidad **9 mujeres inician negocios por cada 10 hombres españoles**, una cifra que supera la media de Europa, donde solo se cuentan 6 mujeres por cada 10 hombres emprendedores.

Innovación e impacto en el empleo

Junto al aumento del índice *TEA* se ha producido una ligera mejora en la calidad de la actividad emprendedora. Crece el porcentaje de nuevas empresas en el sector de la **industria y transformación** (de 17% a 19%) y aumenta la **orientación exportadora** (de un 25% a un 30%). El grado de **innovación**, que según *GEM* se da cuando una iniciativa

emprendedora ofrece un producto o servicio nuevo para el mercado, se mantiene en torno al 13%.

En la misma línea, **crecen las expectativas de generación de empleo** entre los emprendedores: cerca de la mitad (48,9%) tiene previsto crear algún puesto de trabajo en los próximos cinco años, y alrededor de un 9,3% planea **contratar seis o más empleados**, una cifra que se ha duplicado respecto a 2017. No obstante, todas las cifras relacionadas con la calidad e impacto de la actividad emprendedora en España continúan estando por debajo de los promedios de la Unión Europea.

CERCA DE LA MITAD DE LOS EMPRENDEDORES, 48,9 %, TIENE PREVISTO CREAR ALGÚN PUESTO DE TRABAJO EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Respecto a las **motivaciones** a la hora de crear un negocio, **el 70,7 % de las personas emprenden porque detectan oportunidades en el mercado**, mientras que al 22,6% lo impulsa la necesidad. Si bien antes de la crisis solo al 15% de emprendedores los movía la falta de alternativas, los porcentajes del emprendimiento por oportunidad se mantienen estables desde 2010 y próximos a la media de Europa y Norteamérica (75,3%).

La **tasa de negocios establecidos** (con más de 3,5 años en el mercado) desciende un punto, situando a España (6%) por debajo de la media de los países con su mismo nivel de desarrollo (7,4%), consecuencia de la baja actividad en los años de crisis. Por otro lado, el porcentaje de **abandono de negocios** se sitúa en el 1,7% (frente al 1,9% de 2017), lo que supone una mejora en la sostenibilidad de los nuevos negocios y un dato positivo frente a los países europeos, con una tasa media de abandono del 2,8%.

Emprendimiento corporativo

El informe refleja que en España la **Tasa de Intraemprendimiento (EEA)** se mantiene en la media de los últimos años (1,7%), con una diferencia de 3,7 puntos porcentuales respecto de la media europea (5,2%).

CREAR MÁS CULTURA EMPRENDEDORA QUE IMPULSE LA INVERSIÓN EN NUEVAS INICIATIVAS INTERNAS



El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento va ligado al desarrollo económico de las regiones y es buen indicador de la capacidad innovadora de las compañías, lo que evidencia la necesidad de crear más cultura emprendedora que impulse la inversión en nuevas iniciativas internas.

Las valoraciones sobre las **condiciones del ecosistema emprendedor español** realizadas por más de 600 expertos han mejorado en casi todas las variables, pero alertan sobre la necesidad de diseñar políticas gubernamentales que reduzcan la burocracia y las cargas fiscales para las nuevas empresas, que favorezcan la formación en emprendimiento y que impulsen el desarrollo de instrumentos financieros públicos y privados orientados a la creación de nuevos negocios.

INFORME GEM ESPAÑA 2018 - 2019 (GÉNERO Y NIVEL DE EDUCACIÓN)

Los datos recogidos por el proyecto GEM durante los últimos casi 15 años permiten ver que la evolución de la actividad

emprendedora en España ha estado influenciada por el ciclo económico.

En general, los indicadores asociados al proceso emprendedor reflejan que la dinámica de la población emprendedora en el contexto español sufrió variaciones drásticas entre los años 2008 y 2012, coincidiendo con los años más difíciles de la última crisis económica.

Sin embargo, los cambios observados en los indicadores durante los últimos años son menos acentuados y se aprecia una mejora de los niveles de actividad emprendedora, en sintonía con el periodo de recuperación actual.

**LOS INDICADORES DURANTE LOS ÚLTIMOS
AÑOS SON MENOS ACENTUADOS Y SE APRECIA
UNA MEJORA DE LOS NIVELES DE ACTIVIDAD
EMPRENDEDORA, EN SINTONÍA CON
EL PERIODO DE RECUPERACIÓN ACTUAL**

Se muestra a continuación, el perfil de las personas involucradas en el proceso emprendedor, parte a destacar en la **Actividad emprendedora y sus características, punto 1.2** del informe GEM.

Distribución por género

El género es otro de los aspectos sociodemográficos que marca la diferencia dentro de la población emprendedora. En el **Gráfico 1.2.13** se muestra la distribución del *TEA para España* en 2018 según el género, aproximándolo con el sexo de las personas encuestadas.

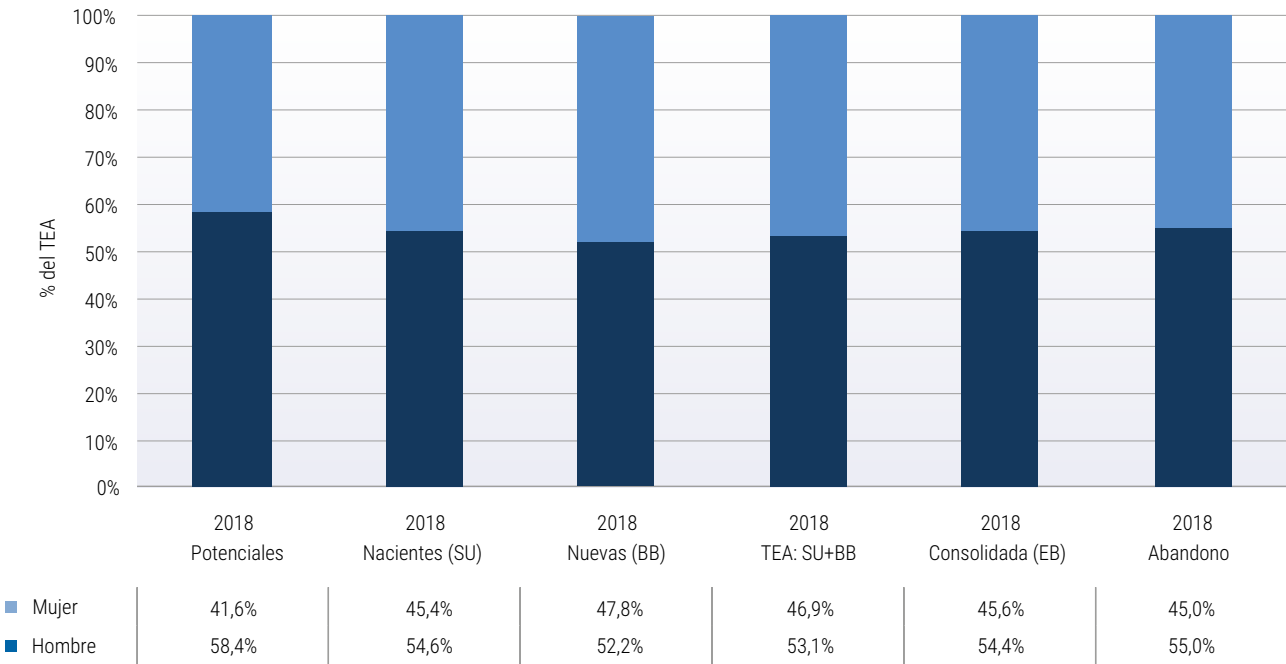
Por distintas razones, la participación masculina en actividades emprendedoras ha sido habitualmente mayor que la femenina¹, y estas diferencias persisten todavía hoy en día en el contexto español.

EL 53,1% DEL TEA EN EL ÚLTIMO AÑO SE
COMPONE DE HOMBRES, MIENTRAS QUE EL
46,9% SE COMPONE DE MUJERES

Los datos reflejan que el 53,1% del TEA en el último año se compone de hombres, mientras que el 46,9% se compone de mujeres. Por lo tanto, **de cada diez personas emprendedoras identificadas, entre cinco y seis eran hombres y entre cuatro y cinco eran mujeres**. Esta diferencia también se observa dentro de la población de empresarios consolidados, que en 2018 estaba compuesta en mayor medida por hombres (54,4% del total) que por mujeres (45,6%).

Asimismo, la presencia masculina predominó sobre la femenina dentro de la población que esperaba crear un negocio en los próximos tres años (58,4% de presencia masculina frente a 41,6% de presencia femenina), y dentro de la que estaba involucrada en el abandono reciente de un negocio (55,0% de presencia masculina frente a 45,0% de presencia femenina¹).

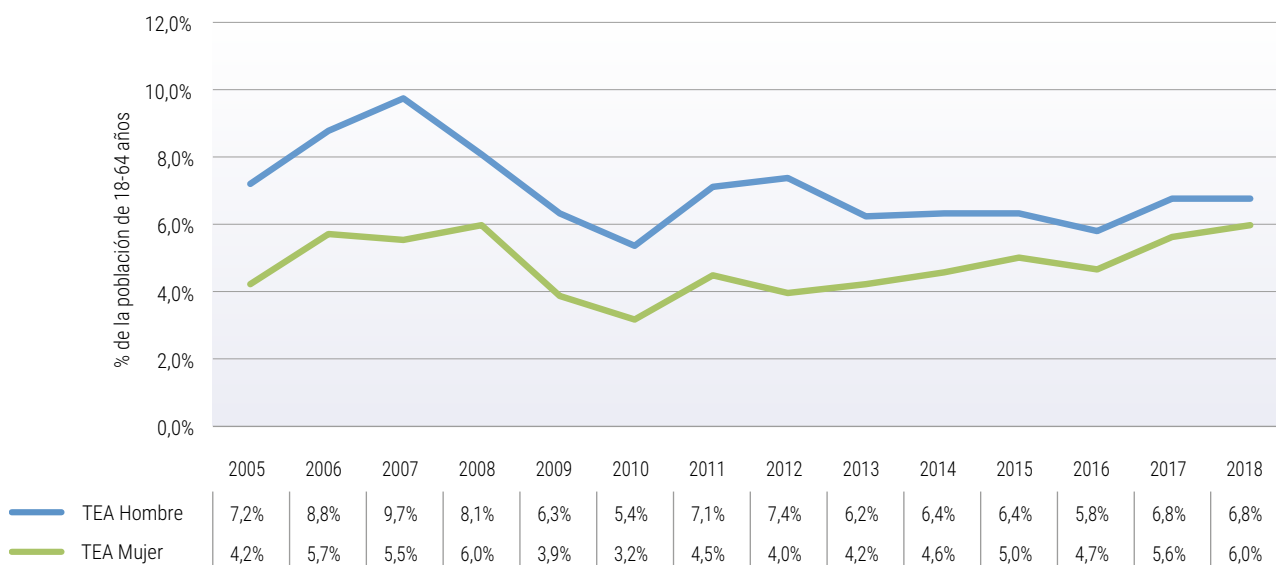
Gráfico 1.2.13 Distribución por género de los colectivos emprendedores en España en 2018



Fuente: GEM España, APS 2018

(1) Existen al menos dos perspectivas teóricas que explican por qué las mujeres son menos propensas a emprender. Por un lado, el feminismo liberal sostiene que hombres y mujeres son igual de capaces para actuar y decidir, de manera que las diferencias de género a la hora de emprender son fruto de barreras o diferencias sistemáticas que limitan el acceso a oportunidades en igualdad de condiciones (p. ej. discriminación a la hora de obtener financiación). Por otro lado, el feminismo socialista sostiene que hombres y mujeres tienen comportamientos emprendedores distintos debido a que las estructuras sociales fomentan el desarrollo de capacidades, percepciones y formas de ver la vida que son específicas de cada género, de manera que si las mujeres son menos propensas a emprender es porque, como resultado de una realidad construida socialmente, estas desempeñan roles con valores, motivaciones y expectativas (p. ej. búsqueda de balance entre vida familiar y trabajo) que les hacen elegir ocupaciones menos ambiciosas o arriesgadas en comparación con los hombres (González-Pernía et al., 2012).

Gráfico 1.2.14 Evolución del índice por género en España durante el periodo 2005-2018



Fuente: GEM España, APS 2018

El patrón observado en la composición de la población emprendedora según el género se refleja también en la propensión a emprender de la población adulta de hombres y mujeres. En el **Gráfico 1.2.14**, los resultados del TEA para España estimados por género evidencian que, a lo largo del tiempo, la población adulta de hombres ha sido constantemente más propensa a emprender que la de mujeres.

**A LO LARGO DEL TIEMPO,
LA POBLACIÓN ADULTA DE HOMBRES
HA SIDO CONSTANTEMENTE MÁS PROPENSA
A EMPRENDER QUE LA DE MUJERES**

Por ejemplo, en el último año, el 6,8% de la población adulta masculina cualificó como persona emprendedora en fase inicial frente al 6,0% que cualificó en el caso de la población adulta femenina.

Si se considera toda la serie histórica, desde el año 2005, el TEA masculino ha variado entre un mínimo del 5,4% en el 2010 y un máximo del 9,7% en el 2007, mientras que el TEA femenino ha variado entre un mínimo del 3,9% en el 2009

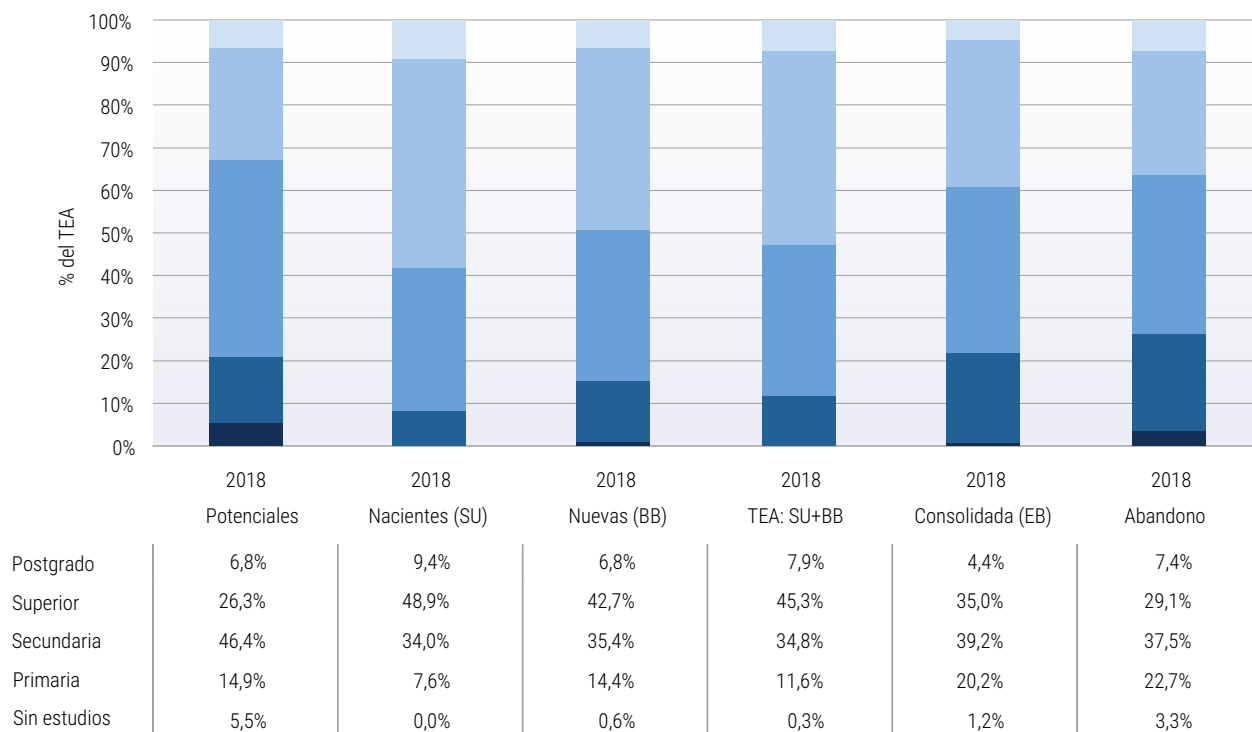
y un máximo del 6,0% en el 2008 y 2018. Por fortuna, **estas diferencias entre hombres y mujeres a la hora de emprender se han ido estrechando** de forma visible en los últimos años.

Distribución por nivel de educación

Emprender es una tarea que requiere talento y capital humano para encontrar soluciones a los problemas existentes. Por ello, **el nivel de educación**, como aproximación tradicional del capital humano general, **es un rasgo que también ayuda a caracterizar el perfil sociodemográfico de quienes emprenden**, ya que una parte relevante de la población emprendedora suele contar con un nivel alto de educación. Este nivel alto de educación es señal de la posesión de cierto capital humano en forma de capacidad de aprendizaje y adquisición de conocimientos, es decir, habilidad para buscar información y hacer uso de esta que resulta útil a la hora de emprender.

**EMPRENDER, REQUIERE TALENTO Y CAPITAL
HUMANO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES
A LOS PROBLEMAS EXISTENTES**

Gráfico 1.2.15 Distribución colectivos emprendedores por nivel de educación en España en 2018



Fuente: GEM España, APS 2018

Los datos sobre el nivel de educación recogidos por el proyecto GEM muestran que, comparativamente, las personas emprendedoras en fase inicial cuentan con un nivel de educación superior o de postgrado en mayor proporción que las personas involucradas en otras fases del proceso emprendedor (véase el **Gráfico 1.2.15**). En concreto, el 53,2% del TEA para España en 2018 corresponde a personas emprendedoras en fase inicial que tenían educación superior (como licenciado, ingeniero o equivalente) o de postgrado (bien sea en máster o doctorado), mientras que el 46,7% corresponde a personas que tenían educación secundaria o primaria.

LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS EN FASE INICIAL CUENTAN CON UN NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Por el contrario, la proporción de personas con un nivel de educación superior o de postgrado representó apenas el

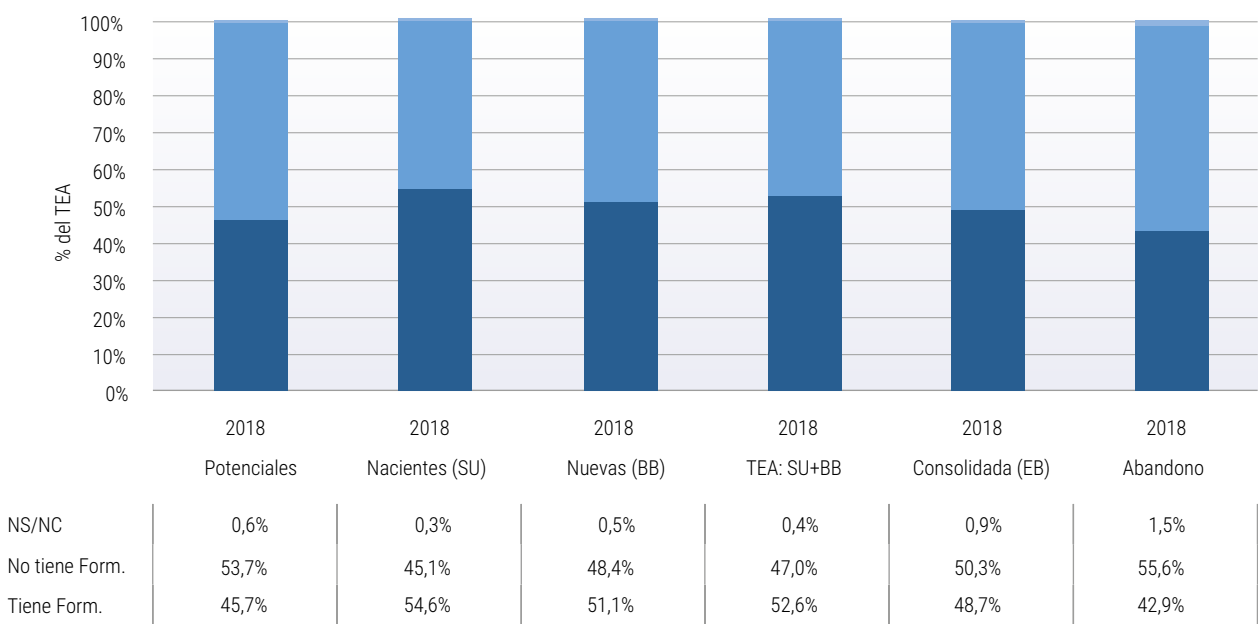
33,1% de la población emprendedora potencial (frente al 66,8% que tenía un nivel de educación inferior), el 39,4% de la población de empresarios consolidados (frente al 60,6%) y el 36,5% de la población que había abandonado un negocio en los últimos 12 meses (frente al 63,5%).

MÁS DE LA MITAD, 52,6% DE LOS EMPRENDEDORES EN FASE INICIAL RECIBIERON FORMACIÓN RELACIONADA CON LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN ALGÚN MOMENTO DE SU VIDA

Tomando en consideración un tipo de capital humano más específico para emprender, el **Gráfico 1.2.16** muestra que, en España, más de la mitad de la población emprendedora en fase inicial representada por el TEA en 2018 había recibido formación relacionada con la creación de empresas en algún momento de su vida (52,6%).



Gráfico 1.2.16 Distribución colectivos emprendedores en España en 2018 (según si cuenta con educación específica para emprender)



Fuente: GEM España, APS 2018

En el caso de las personas identificadas como emprendedores potenciales, la proporción que tenía formación específica para crear empresas representó el 45,7%; mientras que, en el caso de la población de empresarios consolidados y la población involucrada en el abandono reciente de un negocio, esta proporción representó el 48,7% y 42,9%, respectivamente.

Por lo tanto, además de contar con un capital humano general en mayor proporción, las personas inmersas en la fase inicial del proceso emprendedor muestran también un capital humano específico en mayor proporción que aquellas que se encuentran en otras fases dentro del proceso emprendedor.

LAS PERSONAS INMERSAS EN LA FASE INICIAL DEL PROCESO EMPRENDEDOR MUESTRAN UN CAPITAL HUMANO ESPECÍFICO EN MAYOR

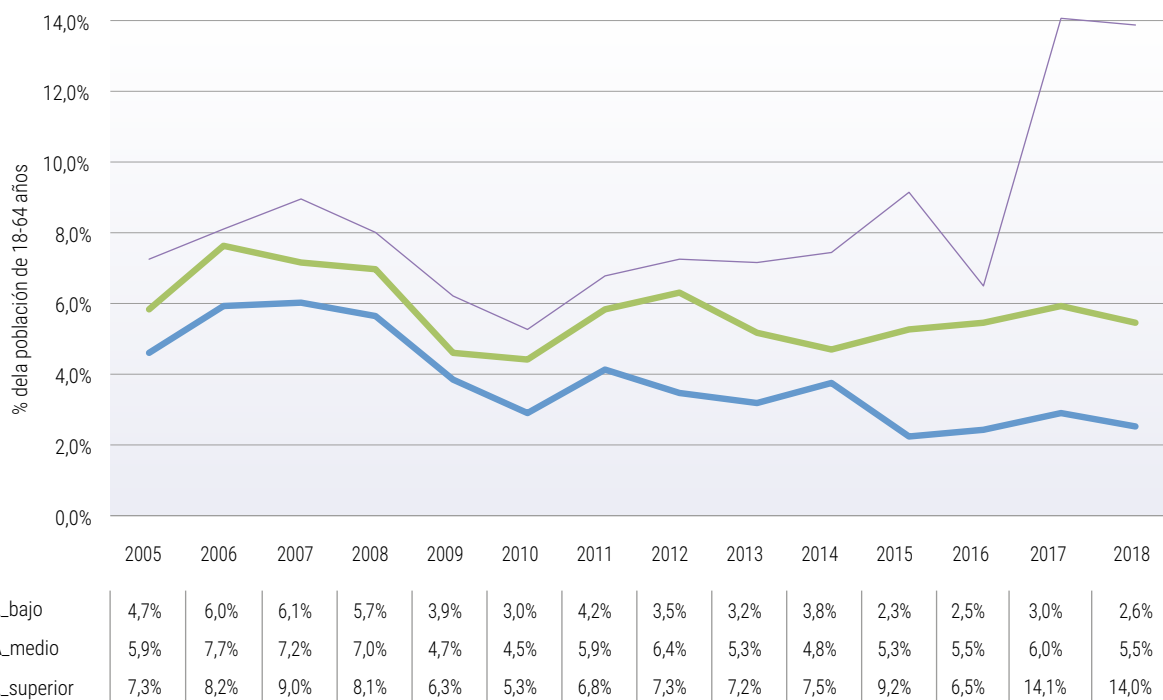
Desde otra perspectiva, en el **Gráfico 1.2.17**, el porcentaje de personas emprendedoras en fase inicial estimado para

cada subconjunto de la población según su nivel de educación muestra que, a lo largo de los años, las personas adultas con un nivel de educación superior han sido tradicionalmente las más propensas a emprender en España, seguidas por las personas con nivel de educación medio y, por último, las personas con nivel de educación bajo².

LA PARTICIPACIÓN EN NUEVOS NEGOCIOS POR PARTE DE LA POBLACIÓN ADULTA ESPAÑOLA CON EDUCACIÓN SUPERIOR AUMENTÓ EN 2017 Y SE HA MANTENIDO RELATIVAMENTE ALTA

De hecho, la participación en negocios nacientes o nuevos por parte de la población adulta española con educación superior aumentó sustancialmente en 2017 y se ha mantenido relativamente alta en el último año, en torno al 14%; mientras que el TEA estimado para la población con un nivel medio o bajo de educación ha disminuido ligeramente entre 2017 y 2018.

Gráfico 1.2.17 Evolución del índice por nivel de educación en España durante el periodo 2005-2018



Fuente: GEM España, APS 2018

gem-spain.com
@GEM_es

(2) En este caso, debido al tamaño de las muestras, el nivel de educación se divide en tres grupos: bajo –sin estudios y primaria–; medio –secundaria–; y superior –superior y de postgrado–.

Europcar

MID-TERM FLEX

desde
330 €/mes



De 3 a 24 meses



Sin permanencia



Elige tu kilometraje



Mantenimiento y vehículo de sustitución incluido





MARIA GÓMEZ DEL POZUELO

CEO / FUNDADORA
WOMENALIA

¿Cómo surgió la idea de crear Womenalia?

Womenalia.com es la red de la mujer profesional más influyente que ayuda a fomentar e impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos, la creación de empresas lideradas por mujeres, la generación de autoempleo y la compatibilización de la vida personal y profesional. Para ello, Womenalia pone a disposición de la mujer profesional una plataforma online colaborativa que integra red social, portal de contenidos y herramientas profesionales. El objetivo final es que las mujeres profesionales puedan desarrollarse profesionalmente más rápida y eficazmente fomentando además su visibilidad y notoriedad en sus mercados de referencia.

Contaba con una dilatada y exitosa carrera en el mundo del marketing cuando se decidió a dar el paso y dejar todas esas comodidades atrás. ¿Qué le “provocó” a lanzarse a la piscina?

Me decido a dar el paso y dejar todas las comodidades atrás bueno por una historia personal que probablemente llenaría 4 páginas para contarla y para no hacer el cuento largo... lo que quería y lo llevo pensando desde bien pequeña era trabajar en un proyecto que sea mi forma de vida, que forme parte de la misión que tengo en la vida y tenía claro que quería emprender y quería ser una emprendedora social y este proyecto cuando le empezamos a dar forma me di cuenta que era parte de mi vida, de devolver a la sociedad la suerte que he tenido y de ayudar al 50% de la sociedad, que al final es al 100% porque no sólo vamos a ayudar a mujeres, sino que el impacto se va a ver a nivel social tanto de hombres como de mujeres.

LO QUE QUERÍA Y LO LLEVO PENSANDO DESDE BIEN PEQUEÑA ERA TRABAJAR EN UN PROYECTO QUE SEA MI FORMA DE VIDA, QUE FORME PARTE DE LA MISIÓN QUE TENGO EN LA VIDA Y TENÍA CLARO QUE QUERÍA EMPRENDER

Recientemente se han sometido a una ampliación de capital para llevar a cabo una expansión internacional, llegar a 16 países en 3 años. ¿Cómo se decide una emprendedora como usted a dar el paso de internacionalizarse?

Los emprendedores podemos tener muchas visiones ambiciosas o no ambiciosas, en nuestro caso desde el día que creamos Womenalia teníamos claro que nuestra ambición era internacional, al final España necesita un Womenalia pero también todos los países latinos necesitan un Womenalia, ya hay algún proyecto como el nuestro en Estados Unidos y en los países anglosajones y las latinas no teníamos ninguno, ya somos el primer proyecto de habla hispana y nos queremos convertir en el referente y por eso tenemos que llegar a 16 países incluso me atrevo a decir 19, para llegar a 20 millones de usuarias y la internacionalización pasa por abrir países en México, Perú, Colombia, Chile, así hasta 19.

Womenalia no se limita a una red social profesional para mujeres. Ofrece formación gratuita, información relevante, entrevistas... ¿Qué valor añadido aporta Womenalia a las mujeres profesionales que forman parte de su comunidad?

Womenalia hoy es una red, y sí que ofrecemos formación e información relevante a través de contenidos de todo tipo para progresar profesionalmente, entrevistas, videos, búsqueda de empleo y un larguísimo etcétera, un montón de eventos por ciudades, para acompañar a la mujer en su día a día profesional y que llegue a sus metas, hoy en Womenalia es la usuaria la que tiene que bucear entre todo este maremágnum de información y lo que estamos construyendo en este momento, y que lanzamos en 6 u 8 meses, es que a través de la plataforma tecnológica de la *inteligencia artificial*, el *big data*, y lo que es el *data lake*, el camino de la usuaria hacia su objetivo profesional no sea un drama para ella, al final acompañarla cada día con una herramienta donde ella vea que consigue sus objetivos profesionales, esto es lo que será Womenalia en un futuro. Ya somos una comunidad, somos un movimiento y queremos impulsar a millones de mujeres en su próxima etapa profesional y acompañarlas.

Ha dado ya muchas conferencias alrededor del mundo y seguro ha analizado la cultura emprendedora de muchos de nuestros vecinos. ¿Qué países considera con unas mejores condiciones para lanzarse al emprendimiento femenino?

Pues sí, he dado muchas conferencias en muchísimos países del mundo, y bueno para mí el líder en emprendimiento es Estados Unidos, pero sobre todo por como lanzan y el concepto que tienen ellos de lo que es un lanzamiento de una *start-up*. Ellos te dejan un año principalmente con un *site capital* de 50.000 - 100.00\$, para probar que algo funciona y una vez que funciona te dan, pues los millones que necesitas para hacerlo realidad, no hay una exigencia de ingresos en las etapas iniciales con lo cual la presión se enfoca 100 por 100 en crear un producto con un valor añadido al usuario brutal, por lo cual van a otro ritmo, las inversiones son espectaculares, el tema fiscal es otro mundo, y bueno pues España no es un país para emprender.

EN EEUU NO HAY UNA EXIGENCIA DE INGRESOS EN LAS ETAPAS INICIALES CON LO CUAL LA PRESIÓN SE ENFOCA 100 POR 100 EN CREAR UN PRODUCTO CON UN VALOR AÑADIDO AL USUARIO BRUTAL

La verdad yo cada vez que me viene alguien vas a emprender en España, bueno pues ahí están los datos, 9 de 10 compañías en España, a los cuatro años esta muerta, porque tenemos un ecosistema que no funciona, aunque se esta creando y esta



funcionando muy bien, otro país increíble para emprender es Israel, Inglaterra, Alemania, bueno son ecosistemas que están mucho mejor preparados que los nuestros.

Según los datos publicados, en España 9 de cada 10 empresas fracasan antes de los cuatro años de existencia. ¿Qué tienen esos otros países que menciona que nos falta a nosotros?

Lo he dicho en la anterior, 9 de cada 10 empresas fracasan antes de los 4 años de existencia en nuestro país y que tiene otro países, pues mira que se ha creado todo un ecosistema, sobre todo a nivel fiscal que es la traba principal que tienen las compañías, los inversores se pueden desgravar hasta muchos millones de euros en el caso de que invierta. La fiscalidad para las compañías, los 3 primeros años es mínima, se pueden crear sociedades en 24 horas, hay un *plan de stop*, opción que a los emprendedores durante los 5 primeros no les afecta y así podríamos continuar con un sinfín de medidas que por desgracia en nuestra querida España no existen y por eso fracasan. Solo la fiscalidad y la legalidad que tienes que implementar en la empresas es España es demoledora, por lo cual es muy complicada de sacar adelante.

SOLO LA FISCALIDAD Y LA LEGALIDAD QUE TIENES QUE IMPLEMENTAR EN LA EMPRESAS EN ESPAÑA ES DEMOLETORA, POR LO CUAL ES MUY COMPLICADA DE SACAR ADELANTE

Si pudiera darle un consejo a esa chica de hace 10 años a la que le rondaba la idea de crear su propia empresa, ¿qué le diría?

Me encanta esta pregunta, la verdad es que cuando miras para atrás, una de las cosas que yo he hecho es escribir todos los errores que he comentado, que han sido infinitos, el primero que fue es no formarme en emprendimiento, creer que al ser una directiva podría con todo el proyecto y podría conseguir cualquier meta que me propusiera y no es así, al final, una crea su propia empresa, pero tiene que formarse para cualquier cambio profesional que se dé.

Luego bueno pues, tienes que encontrar a personas del equipo que de verdad sean emprendedores y el perfil de emprendedor en España es complejo, pues porque nos educan para ser funcionarios, para perdurar más en las empresas, y bueno ser emprendedor es lo más duro que hay y un sinfín de cosas, pero también te digo, si no hubiera pasado por todo lo que he pasado estos 10 años desde que decidí empezar a emprender, no estaría donde estoy hoy, he tenido que pasar por ello pues para ver todo, todos los aspectos técnicos de una compañía, financiero, legal, comercial, ventas, analítica, etc, que nos exigen a los *CEO'S* conocer.

He visto el miedo, he visto la oscuridad, las traiciones, pero también he visto la cara y miles de ojos de mujeres a las que hemos ayudado, que es lo que nos mantiene y me mantiene a mí especialmente en este proyecto que tenemos claro que lo llevaremos al fin del mundo.

UN SUEÑO

Hasta donde quieras llegar



Según los últimos datos publicados, en España, sólo el 2,8% de los CEO son mujeres. Como parte de este todavía pequeño porcentaje, ¿qué está fallando para que las cifras sigan siendo tan bajas?

En las cifras esta fallando todo, no solo el 2.8% de los *CEO'S* son mujer sino que ganamos un 21% menos, en el emprendimiento tecnológico estamos en cuotas de 5.7, en lo puestos funcionales del 22%. Al final esto es un tema sociocultural, los hombres llevan trabajando dos mil años, a nosotras nos tocó hacer otras cosas, bueno pues hace una decena de años pues empezamos a trabajar y nos está costando cambiarlo. Desde nuestro punto de vista viene un tsunami rosa y aunque los datos cuantitativos o se hayan modificado solo en los puestos de consejería, en consejos de administración, por consejeras en el resto no, pero va a cambiar y lo va a hacer por 3 razones fundamentales, lo primero es que las mujeres tomamos el 87% de las decisiones de compra por lo cual en aquellas compañías que no estén dando las mismas oportunidades en un futuro, no trabajaremos, las empresas también nos necesitan porque trabajando equipos mixtos diversos de hombres y mujeres se incrementa la productividad un 18% y luego porque gracias a Dios tenemos a muchos papas y tíos y a mamás y tías que quieren hacer un mundo mejor y que tengamos las mismas oportunidades, pero no solo en la empresa, también en el hogar. Por lo cual, si la mujer no sale y el hombre no entra pues es muy complicado y esto pues se necesita años de cambio aunque en algún momento se acelerara muchísimo este proceso porque al final afecta al a economía.

**LAS EMPRESAS TAMBIÉN NOS NECESITAN
PORQUE TRABAJANDO EQUIPOS MIXTOS
DIVERSOS DE HOMBRES Y MUJERES SE
INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD UN 18%**

Teniendo en cuenta esos datos, ¿siendo mujer es el liderazgo solitario?

Teniendo en cuenta estos datos, la mujer no esta sola, esta habiendo un movimiento increíble donde nos estamos apoyando unas en otras, quizás no en el 100 por 100 de los casos de las mujeres que trabajamos, pero sí un porcentaje que cada vez es más grande y cada vez más hombres a nuestro lado apoyándonos y creyendo nosotras, porque vuelvo a de lo mismo, nos necesitamos mutuamente y necesitamos hacer un cambio en la economía, en la educación, en general en toda la sociedad y todos o muchos queremos este cambio y será realidad por las cuentas de resultados, empezando por eso, aunque sea triste pero empezando por eso, y acabando porque los hombres también quieren un cambio, los hombres quieren educar a sus hijos, estar en casa y muchos hasta no trabajar y que sea ella la que traiga la comida casa.

¿Hay diferencias entre el liderazgo femenino masculino?

Nos gusta hablar de que en realidad existen diferencias entre hombre y mujeres, en la forma de pensar y actuar y como no, dichas diferencias también se dan en la forma en que cada

uno gestiona o lidera equipos. En general las mujeres y su estilo de liderazgo es más participativo y aportan una visión más de conjunto, aportan esa intuición femenina de la que muchas veces se ha hablado. Pero en cualquier caso, creo que se debería hablar del líder-persona, y de lo que aportan a las compañías y de como los resultados económicos, las cuentas de resultados se incrementan hasta en un 18 % cuando hombres y mujeres trabajan juntos.

Ha afirmado en alguna ocasión que nosotras tenemos menos tiempo para enfrentarnos a todo lo que supone emprender: pararse a pensar, analizar, probar, etc. Siendo madre de tres hijos, ¿es posible conciliar a nivel directivo vida familiar y laboral?

Nosotras tenemos menos tiempo para lo que supone emprender porque nos encargamos no solo del trabajo, sino también del hogar, y trabajamos una media de 2 horas o 3 horas más en el hogar que los hombres, que nuestras parejas en el caso del que tenga pareja, sobre todo aquellas mujeres que tienen niños cuando llegan a casa y te enfrentas a tu empresa familiar, pues tienes pues tu lista de proveedores, tus empleados, y bueno lo que es una microempresa que tienes que gestionar, tus hijos y claro al final acabas a las 10 o a las 11 de la noche rota y no tienes ganas de emprender y aunque tengas ganas no tienes fuerzas, por eso tenemos una ventaja poco competitiva en ese sentido y es una de las cosas que hay que cambiar.

LLEGAS DEL TRABAJO A CASA Y TE ENFRENTAS A TU MICROEMPRESA FAMILIAR, CON TU LISTA DE PROVEEDORES, TUS EMPLEADOS, Y TODO LO QUE TIENES QUE GESTIONAR...

Y claro que siendo madre de 3 hijos es posible conciliar a nivel Directivo, yo no sé si esta pregunta se la hacéis a los directivos o a los empresarios a los que hacéis entrevistas a la revista plan. Espero que se lo hagáis a todos, igual que me lo estáis haciendo a mí, pero claro q es posible, es un tema de organización y de toma de decisiones a lo largo de una vida, a mí nunca me ha afectado, yo he llegado a todo, lo he tenido todo y quiero seguir teniendo todo. Que es más difícil sí, hay que renunciar a cosas, pues claro, pero como cualquier persona que quiere llegar a un puesto de dirección o emprender.

¿Qué políticas aplica Womenalia en materia de conciliación?

- Trabajar por objetivos.
- Flexibilidad horario, entrada y salida.
- Teletrabajo un día a la semana.

Últimamente está muy de moda el término “sororidad” que viene a referirse al apoyo entre mujeres con respecto a las cuestiones sociales de género. ¿Qué papel juega la sororidad en el liderazgo femenino?

No cabe duda de que la mujer ha tenido que sortear, y sigue en ello, muchas barreras para llegar a ocupar puestos de responsabilidad tanto en el ámbito empresarial como político. Existe la tendencia a pensar que cuando la mujer accede a puestos de responsabilidad se mimetiza con el medio, constituido en su mayoría por hombres, con el fin de mantener fuera de peligro la posición que tanto les ha costado conseguir. Sin negar que adoptar una actitud u otra es una decisión personal, lo cierto es que las mujeres tendemos a ejercer un tipo de liderazgo más comprometido, participativo e integrador. La sororidad establece relaciones de confianza y apoyo entre nosotras. Las mujeres somos de escucharnos, compartir, sumar y crear vínculos y es que como siempre decimos en Womenalia **#MásFácilJuntas**.

LA SORORIDAD ESTABLECE RELACIONES DE CONFIANZA Y APOYO ENTRE NOSOTRAS. LAS MUJERES SOMOS DE ESCUCHARNOS, COMPARTIR, SUMAR Y CREAR VÍNCULOS Y ES QUE COMO SIEMPRE DECIMOS EN WOMENALIA #MásFácilJuntas

Womenalia colabora, junto con otras entidades, en diversas iniciativas por el emprendimiento como los Premios a la Mujer Emprendedora del Ayuntamiento de Madrid o en la entrega de las becas “Sigue Adelante” para proyectos de reciente creación. ¿Hay una mayor cultura del emprendimiento ahora que cuando usted empezó?, ¿qué echó en falta en sus inicios?

Sí que hay una mayor cultura del emprendimiento ahora que cuando yo empecé, muchísimo más, ¿qué eche en falta? Pues mucha formación, pero al final eso era responsabilidad mía, sí que había algo online, eche en falta buenas aceleradoras que había dos y principalmente están en Barcelona, inversores que te contaran de verdad todo el proceso. Ahora hay grandes grupos de inversión, *the seed capital, the growth* de toda tipología y ha crecido mucho y ahora todo el ecosistema que se está creando entre las grandes compañías para todas sus áreas de innovación que mezclan con *hubs de emprendimiento*, que esto es el gran futuro, para que de verdad no se cierren 9 de cada 10 compañías, porque hay esta el kit. No llegar a lo que se denomina el valle de la muerte para seguir apoyando y ayudando una vez que el emprendimiento



se convierte en pyme y bueno y además en lo que recae sobre las mujeres, no hay diferencia en el emprendimiento entre mujeres y hombres, pero sí que hay tres diferencias muy importantes para empezar solo 1 de cada veintiocho millones de euro se destinan a empresas lideradas por mujeres porque la segunda cosa que tengo es que las ideas de productos y servicios que crean las mujeres, se lo tienen que presentar a los hombres y el 95% de los inversores son chicos, necesitamos muchas más *business angels* inversoras, y mujeres que trabajen en fondos de inversión, me da igual que sean *head fans* o de *private equity* y luego la tercera derivada de la ecuación que también es muy positiva, es que las empresas o participada por mujeres tienen un 36% más de posibilidades de subsistir, con lo cual yo si fuera inversor, desde luego que pediría al equipo ejecutor de la startup que tuviera mujeres.

Womenalia también lleva a cabo sesiones de networking, talleres y tutorías por toda España con “Womenalia en tu ciudad”. ¿Es la educación clave para impulsar el emprendimiento y liderazgo femenino?

Womenalia en tu ciudad es un proyecto que llevamos y que nos patrocina Vodafone y la educación por supuesto es la clave para impulsar cualquier cosa, no solo el emprendimiento y el liderazgo femenino para creer en nosotras mismas que podemos llegar hasta donde queramos. Sino en cualquier etapa de la vida, todo esto que estamos hablando en esta entrevista de liderazgo femenino pasa por la educación, deberemos de transformar toda la educación, pero desde el cole, desde los 3 años, para que las niñas y los niños vieran el problema al que

nos hemos enfrentado todos nosotros que ya somos adultos y que no les pase a ellos que desde chiquititos tengan las mismas herramientas y las mismas oportunidades para que cada uno se desarrolle como quiera.

DEBEREMOS DE TRANSFORMAR TODA LA EDUCACIÓN, PERO DESDE EL COLE, DESDE LOS 3 AÑOS, PARA QUE LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS VIERAN EL PROBLEMA AL QUE NOS HEMOS ENFRENTADO TODOS ADULTOS

¿Qué inspira a María Gómez del Pozuelo en su vida profesional y personal?

En la vida profesional me inspiran muchas cosas, la número uno es mi equipo, que esta conmigo desde hace mucho tiempo, que esta perseverando con su pasión, con unas tremendas dificultades para sacar el proyecto adelante, pero con un amor y una dedicación que son increíbles, mis consejeros que sin ellos esto no sería posible, los accionistas y la segunda palanca que de verdad me inspira son todas esas mujeres a las que damos formación, con las que hablamos, a las que inspiramos, que al final son ellas las que nos inspiran a nosotras porque ya son 109.000 mujeres womenalias las que están creando este movimiento y que nos están ayudando a hacer realidad nuestro sueño, crear la red latina o de habla hispana más importante del mundo, que ya lo somos, pero nos falta mucho que demostrar todavía, ver esos ojos en esas

Maria Gómez del Pozuelo

CEO Womenalia

mujeres, los mensajes que recibimos de agradecimiento cada día, es lo que a mí me hace levantarme y pensar que estamos construyendo un mundo mejor y que estamos devolviendo a la sociedad, lo que recibimos y que hemos sido muy privilegiadas. Lo que me inspira a nivel personal son mi familia, de mis 3 hijos tengo dos niños y una niña y quiero dejarlas un mundo mejor, y quiero que tengan las mismas opciones de que sea un mundo donde todos quepamos y donde cada uno de verdad se realice como humano, y no solo en el terreno profesional, sino en la importancia de la salud, de la formación, de la espiritualidad, de nuestro espacio y tiempo libre y organizarnos para desarrollarnos de manera muy completa con mucho conocimiento sobre nosotros mismos y otra de las cosas que llena a nivel personal, por supuesto es mi pádel, no sin mi pádel, es algo que me fascina y luego los fines de semana cuando tengo la oportunidad es estar con mis amigos y jugar al *katan*. Esto son pequeñas cosas, pequeños conceptos, pequeños eventos, pero que me llenan de amor, de ternura y lo que me hace levantarme cada mañana.

Womenalia, en sus 7 años de vida, ha alcanzado ya las 500.000 usuarias y un éxito pleno en las diferentes iniciativas que han acometido. Ahora, ¿cuál es el siguiente paso?

En nuestros 7 años de vida y alcanzando estos datos nuestro siguiente paso, estamos ahora en un momento estratégico muy importante para la compañía porque estamos subiendo al carro a muchos socios estratégicos e inversores que nos van ayudar a construir este futuro que estamos construyendo y

a abarcar la magnitud del proyecto, por lo cual pues es un futuro muy prometedor y el siguiente caso este año es el desarrollo de toda la nueva tecnología, donde aplicaremos la *inteligencia artificial*, el *data lake*, el *big data*, y todo un proceso y una herramienta nueva para que la mujer encuentre de verdad su camino profesional guiado, marcado y acompañado y que sea una realidad, sin que sea un drama.

ES UN FUTURO MUY PROMETEDOR Y EL SIGUIENTE CASO ESTE AÑO ES EL DESARROLLO DE TODA LA NUEVA TECNOLOGÍA, DONDE APLICAREMOS LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EL DATA LAKE, EL BIG DATA

El siguiente paso es abrir en México físicamente, ya tenemos las oficinas, estamos construyendo el equipo. La tercera es el relanzamiento de la nueva Womenalia, con dos países abiertos, afianzarlo y llenarlos de miles y miles de usuarias más, para hacer entre todos los que estáis leyendo esta entrevista un mundo mejor y conseguir nuestros objetivos. Como he empezado esta entrevista, nuestra misión es que las mujeres y los hombres tengamos las mismas oportunidades tanto en la empresa como en el hogar. Muchas gracias, ha sido un placer compartir esta entrevista.

womenalia.com
@womenalia





LAS MUJERES, FACTOR DETERMINANTE DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA

Ana Orantos

Communication & Sociology PHD.
Audazia, People Focused, Cofounder

Mi primera experiencia profesional tuve que crearla ante la falta de oferta o mi incapacidad para encontrarla. Elegí el ámbito de lo social por convencimiento y por vocación pero, sobre todo, porque me fascinaba observar el comportamiento de las personas, las diferencias con el mío propio, las enormes reacciones y consecuencias que podía producir.

Empecé a trabajar con colectivos en riesgo de exclusión que todos asociaban con pobreza económica. En ese ámbito no me encontraba muy cómoda pues era demasiado joven como para creer que el dinero era algo relevante, así es que puse el foco en otra casuística más asequible, **la pobreza socio-cultural**. Uno de sus componentes más relevantes son las creencias limitantes. Cuando tu conocimiento del mundo no es muy extenso haces de lo que sabes, ley.

La mayoría de las personas con las que trabajaba eran personas resignadas que no hablaban con sus hijos, ni con nadie, de lo que podrían llegar a ser sino de lo que no tendrían más remedio que ser. Nada nuevo en el horizonte. En definitiva, todos sabemos que el haber nacido en un lugar o en otro condiciona nuestros sueños, nuestros deseos y nuestro futuro. Así es que **nos enfocamos en optimizar la semiología de los niños y a mejorar la argumentación de los padres**. Las palabras resultantes construyeron nuevas oportunidades, formas más creativas de pensar y solucionar problemas, generaron esperanza y cambiaron radicalmente su actitud. Pero hubo algo más... no preveía que aquellos que nos creíamos ayudadores también necesitaríamos ser ayudados, apoyados y valorados, así es que aprendimos que el futuro del proyecto no estaba en que evolucionaran ellos sino en que evolucionáramos todos. Me sorprendió la enorme riqueza de trabajar en equipo, el no necesitar saber tanto como me habían enseñado; el descubrir que “solo” debía encontrar a las personas adecuadas y favorecer la conexión. Al principio buscaba personas con mucho talento pero, años más tarde, descubrí que era mucho **más relevante encontrar personas con capacidad de trabajo y predisposición para aprender**. Hoy por hoy, la capacidad de atención es el síntoma de inteligencia más valorado por expertos en la materia. Con la gente adecuada, se llega antes y mejor.

ME SORPRENDIÓ LA ENORME RIQUEZA DE TRABAJAR EN EQUIPO, EL NO NECESITAR SABER TANTO COMO ME HABÍAN ENSEÑADO; EL DESCUBRIR QUE “SOLO” DEBÍA ENCONTRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS Y FAVORECER LA CONEXIÓN

En 1999 tuve la fortuna de ser seleccionada por *Business Design Associates* para ser entrenada con el objetivo de participar en el equipo que lideraría la transformación tecnológica de la comunidad extremeña. Aquello cambió mi vida. Había dado con la fortuna, estaba en el sitio idóneo, en el mo-

mento adecuado. Al provenir del área académica educativa tenía mucha curiosidad por lo que me enseñarían. Esperando a que me formaran en gestión organizacional y en tecnología, mi mentor, **Ricardo Román Toro**, me sorprendió con un programa basado en **comunicación emocional, coaching, liderazgo, gestión del cambio, movilización y emprendimiento**. Era la primera vez que escuchaba esos conceptos y, desde luego, la primera que los relacionaba con las organizaciones con y sin ánimo de lucro y, sobre todo, era la primera vez que alguien me explicaba de forma tan contundente que las organizaciones, aún con un excelente producto/servicio, los mejores procedimientos y un departamento de innovación imbatible, estaban expuestas a la extinción si las personas que las componían no estaban a gusto, no se sentían alineadas y sus relaciones interpersonales no eran armónicas.

LAS ORGANIZACIONES ESTÁN EXPUESTAS A LA EXTINCIÓN SI LAS PERSONAS QUE LAS COMPONEN NO ESTÁN A GUSTO, NO SE SIENTEN ALINEADAS Y SUS RELACIONES INTERPERSONALES NO SON ARMÓNICAS

Era la década de la *Inteligencia Emocional* y **Daniel Goleman** gritaba a los cuatro vientos que, sin ella, no hay éxito posible. Con su investigación demostraba que la regulación de las emociones, la automotivación, la facilidad para trabajar en equipo, la iniciativa, la capacidad para generar entusiasmo y la influencia positiva en los estados de ánimo de los compañeros son la receta infalible para garantizar un trabajador que sume.

Años más tarde, todo aquello derivó, de forma natural, en la decisión de emprender y poner en práctica los conocimientos adquiridos, teniendo así libertad para tomar decisiones y diseñar mis propios proyectos. En aquella época ofrecía decenas de conferencias y seminarios sobre **el empoderamiento de la mujer utilizando como columna vertebral la Inteligencia Emocional**. Esta superaba a cualquier otro tipo de inteligencia si deseábamos resultados diferenciadores, por lo que nos metimos de lleno en ello, la estudiamos y la aplicamos. La metodología que utilizamos considera que la Inteligencia Emocional siempre funciona de dentro hacia fuera, es decir, solo con habilidades intrapersonales podemos acceder a las habilidades interpersonales que requiere toda persona y organización que quiera ser visible para el mundo. Nuestro comportamiento con nosotros mismos y con los demás determina la posibilidad de lograr nuestros objetivos vitales y



profesionales, sean estos cuales sean. La teoría comenzaba a estar clara pero la práctica se tornaba complicada. **¿Cómo puedes enseñar Inteligencia Emocional si careces de ella?** Las emociones tienen una característica muy propia y es que son altamente contagiosas. Estaba claro que, si queríamos enseñar, primero debíamos conseguir que formara parte de nuestro ADN, así es que nos entrenamos para poder entrenar.

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SIEMPRE
FUNCIONA DE DENTRO HACIA FUERA, ES DECIR,
SOLO CON HABILIDADES INTRAPERSONALES
PODEMOS ACCEDER A LAS HABILIDADES
INTERPERSONALES QUE REQUIERE TODA
PERSONA Y ORGANIZACIÓN QUE QUIERA SER
VISIBLE PARA EL MUNDO**

Las herramientas que utilizamos y consideramos más eficientes fueron y son, sin duda, *el coaching* y *el mentoring*. Y lo probamos, desde el *proyecto europeo LICA* (Liderando el Cambio) con más de 2.000 personas en situación de desempleo y con el *PASE* (Programa de Aprendizaje Socioemocional) con más de un millar de profesores de primaria y secundaria.

En 2006, Goleman publica su duodécimo libro, *Inteligencia social*: la nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas, en el que nos explica que la Inteligencia Social es instintiva y natural en los seres humanos y cómo no podemos evitar que nuestro cerebro social impacte sobre los otros y viceversa. A esta reciprocidad, Goleman le llama “**transacción de la economía social**” y asegura que es muy rentable, en todos los sentidos posibles. En la última década, las empresas han puesto el foco en mejorar sus relaciones con sus clientes, en optimizar las experiencias de usuario, en conseguir que el que te provee de todo beneficio, más que un cliente, sea un fan, es algo de lo que pocas empresas pueden presumir, y a ellas y a sus dividendos las conocemos todos.

Invertimos años de trabajo en fomentar la Inteligencia Social, utilizando los protocolos y los procedimientos como armas para compensar las lagunas socioculturales, siendo “**de la concienciación a la acción**” nuestro *modus operandi*. Nuestro proyecto, *DA+*, para el *Grupo Dinosol*, con más de 4.000 personas adheridas y fans de nuestra forma de enseñar logró, no solo mejorar su reputación social, su ambiente laboral y su índice de absentismo sino, además, ser premiados, a nivel nacional, en atención al cliente. Esta ha sido, hasta ahora, la experiencia más irrefutable sobre el triunfo de la Inteligencia Colectiva.



2010 fue un año formidable para todos los que nos dedicamos a estudiar el comportamiento humano en las empresas. Por primera vez, **Anita Woolley**, doctorada por **Harvard** en **Comportamiento Organizacional**, demostraba con su investigación que las mujeres proveen de mayor inteligencia colectiva al grupo que los hombres, sentando así las bases de la futura ciencia del rendimiento colectivo. La Inteligencia Colectiva es un concepto relativamente actual, acuñado por el filósofo **Pierre Lévy** en 1994 en su libro **Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio**. En él se expone que la inteligencia colectiva es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias cuyo objetivo es el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas. Lo que Woolley vino a descubrir es que esta inteligencia no depende de las inteligencias individuales de cada miembro, sino que depende de tres variables concretas: la empatía, la capacidad de diálogo y el número de mujeres que haya en el grupo.

ESTA INTELIGENCIA NO DEPENDE DE LAS INTELIGENCIAS INDIVIDUALES DE CADA MIEMBRO, SINO QUE DEPENDE DE TRES VARIABLES CONCRETAS: LA EMPATÍA, LA CAPACIDAD DE DIÁLOGO Y EL NÚMERO DE MUJERES QUE HAYA EN EL GRUPO

En nuestras sesiones de trabajo en las que empleamos diversos tipos de metodologías innovadoras como **Lego® Serious Play®**, comenzamos a observar que la inteligencia grupal era muy superior a la individual y que aquellos grupos en

los cuales había más mujeres involucradas, la resolución de problemas era mayor y más eficaz. Las mujeres suelen integrarse antes en el juego y tienen más facilidad para generar metáforas y exponer cómo se sienten. También, en nuestros análisis de comunicación corporativa, vertical y horizontal, comprobamos que los componentes de un grupo con Inteligencia Colectiva obtienen las calificaciones más elevadas en una prueba llamada **Reading the Mind in the Eyes**, que mide la capacidad de las personas para entender el estado emocional de los demás, por muy complejo que sea, solo con observar su rostro y que, en su mayoría, son mujeres.

Estamos aprendiendo que el diálogo y la empatía no son solo herramientas de construcción de confianza y gestión de conflictos, sino elementos esenciales en la producción colectiva de conocimiento, pero todavía nos queda mucho por aprender, a penas si estamos empezando. Solo hace cien años que **Thorndike** expuso que “la falta de inteligencia social puede convertir al mejor de los mecánicos de una fábrica en el peor de los supervisores”. Es por eso que ahora trabajamos en el orgullo de pertenencia como una competencia que multiplica la adhesión a la empresa y, por tanto, la productividad. ¿Podemos hacerlo aunque no estemos en el **IBEX** y nuestros ceros no se tripliquen anualmente? Aunque, cuando empezamos a trabajar con un cliente, el primer paso es hacer un estudio económico-financiero, creemos firmemente que no es suficiente para determinar el éxito de una organización. La cultura organizacional, sus valores y su inteligencia colectiva serán determinantes para el futuro de las empresas y de las mujeres.

audazia.com
 @AudaziaP

TARJETA STARRESSA PENSADA PARA PROFESIONALES

La Tarjeta StarRessa de Cepsa es un medio de pago con el que obtendrás **beneficios exclusivos para tu empresa.**

SOLICÍTALA AHORA Y BENEFÍCIATE DE TODAS SUS VENTAJAS:

- ◇ **Descuentos** en función de los litros consumidos
- ◇ **Facturación electrónica**
- ◇ **Localización GPS** y gestión de flotas
- ◇ **Devolución del IVA** internacional
- ◇ **Seguros** para vehículos, conductores y mercancías



Y además con **StarRessa Sat**, el dispositivo satelital de StarRessa, circularás de manera segura por **más de 9 países europeos.**

Más información sobre nuestros productos y servicios
en **STARRESSA.COM** o llamando al **917 288 801**





MARÍA VAL DÍEZ

**DIRECTORA STANPA
Y PRESIDENTA
DE LA COMISIÓN DE LA
IGUALDAD DE CEOE**

**ES PRECISO PROMOVER UN CAMBIO CULTURAL LOS
ÁMBITOS FAMILIAR, SOCIAL Y EMPRESARIAL, ASUMIR LA
CORRESPONSABILIDAD Y FAVORECER LA FLEXIBILIDAD Y
LA CONCILIACIÓN**

Usted está al frente de la dirección de STANPA desde 2007, ha sido vicepresidenta de Cosmetic Europe durante 8 años y es presidenta de la Comisión de Igualdad de CEOE ¿Qué balance hace de estos años? ¿Cuáles son sus principales retos para el futuro?

Han sido, son, unos años apasionantes. Stanpa se ha transformado completamente, hemos crecido más de un 35% en todos los indicadores y nos hemos convertido en el gran referente para el sector, atrayendo a muchísimas empresas, fundamentalmente medianas y pequeñas, que encuentran en la asociación ese gran aliado para desarrollar sus negocios con mayor grado de conocimiento y seguridad. Me siento muy orgullosa de los 8 años de Vicepresidencia en la Cosmética Europea, que no eran nada obvios para una española, repitiendo mandato hasta cuatro veces consecutivas, hasta agotar el límite que me fijé para la renovación. Ese liderazgo como sector lo queremos ejercer en todos los frentes, con generosidad y asumiendo algunos riesgos, y también lo hemos hecho en la defensa de la Igualdad en el mundo empresarial, uno de los retos más bonitos y necesarios en este momento.

Las mujeres no abundan en el mundo de las organizaciones empresariales ¿A qué cree que se debe?

Es cierto, todavía somos pocas, aunque está cambiando progresivamente. El mundo asociativo no deja de ser un reflejo de la sociedad y las asociaciones empresariales a menudo se han basado en reuniones y encuentros, a veces en jornadas muy largas y, tradicionalmente, se ha apoyado muchísimo en el *networking* de empresarios hombres entre sí, lo que no ha hecho fácil que las mujeres se integrasen en esas redes de contactos, desempeñasen los puestos más visibles o asumieran la dirección de las asociaciones.

¿Se aprecia una evolución en este sentido en los últimos años?

Es frecuente que los líderes más maduros sean hombres. En el entorno actual, de mayor nivel ejecutivo y con una cultura de la igualdad ya irreversible, la voz de las mujeres en la defensa de los intereses colectivos y promoción del mundo empresarial está para quedarse. En las últimas Juntas Directivas de *CEPYME* y de forma destacada en *CEOE*, ya se nota la nutrida presencia femenina en la sala. Con naturalidad y firmeza.

EN LAS ÚLTIMAS JUNTAS DIRECTIVAS DE CEPYME Y DE FORMA DESTACADA EN CEOE, YA SE NOTA LA NUTRIDA PRESENCIA FEMENINA EN LA SALA. CON NATURALIDAD Y FIRMEZA

¿Qué cualidades cree que aporta una mujer en el mundo de la dirección de empresas o de organizaciones empresariales?

La mujer hoy tiene todos los elementos necesarios para li-

derar una asociación empresarial o dirigir una empresa: la preparación académica, la visión estratégica, la capacidad de relacionarse internacionalmente, la capacidad negociadora y, muy importante, la capacidad de escucha y elaboración de consensos. Las entidades actualmente no se dirigen ni se dirimirán más con el único indicador de la rentabilidad, que también, sino que hay otros elementos de aportación de valor a la sociedad que son muy tenidos en cuenta por todos los agentes, y las mujeres podemos aportar muchísimo en esos terrenos estratégicos imprescindibles.

Como mujer empresaria ¿Cuáles son las principales dificultades a las que ha tenido que enfrentarse en su carrera profesional? ¿Cree que algunas de ellas están relacionadas con su condición de mujer?

Realmente lo resumiría diciendo que he trabajado muchísimo toda mi vida, porque siempre he tenido pasión por lo que hacía, y no puedo evitar un alto sentido de la responsabilidad, incluso en lo que no me atraía tanto.

Soy madre de tres hijos, y he tenido que hacer muchos equilibrios, algunos extraordinarios, y cada ascenso era difícil de por sí; pero además he sentido a menudo un dilema de priorización. Creo que las mujeres directivas hemos tenido que demostrar, o demostrarnos a nosotras mismas, que no por llegar más alto nos importan menos los nuestros.

CREO QUE LAS MUJERES DIRECTIVAS HEMOS TENIDO QUE DEMOSTRAR, O DEMOSTRARNOS A NOSOTRAS MISMAS, QUE NO POR LLEGAR MÁS ALTO NOS IMPORTAN MENOS LOS NUESTROS

A menudo se crea ese conflicto entre la familia y una supuesta ambición profesional, que a los hombres no se les exige, al contrario, se ve claramente sólo la trayectoria de éxito, algo de lo que la familia ha de alegrarse sin fisuras.

¿Es la maternidad y la familia una dificultad añadida para el desarrollo profesional de las mujeres? ¿Son suficientes las medidas de conciliación en las empresas?

A mí no me gusta vincular la maternidad a una traba, la maternidad es algo maravilloso y recomendable. La traba es otra cosa. Se puede ser mujer, madre y profesional, se puede, y animo a todas las mujeres que lo deseen a que no renuncien a ser madres. Las trabas vienen de otros lados, de la falta de corresponsabilidad de los varones, de la falta de apoyo real de



las administraciones, de organizaciones rígidas, de la excesiva autoexigencia o de prejuicios en roles y responsabilidades. La traba nunca son los hijos, de verdad que merece la pena.

Como presidenta de la Comisión de Igualdad de CEOE ¿Cómo cree que se encuentra España en materia de Igualdad si nos comparamos con otros países de nuestro entorno?

Creo que, aunque queda mucho, hemos de reconocer que estamos en uno de los mejores países del mundo para ser mujer. Y cuanto más viajo más me reafirmo en esta convicción. España es un país abierto, moderno, con una legislación muy avanzada y con indicadores muy prometedores. A menudo miramos a países que consideramos más igualitarios, como los nórdicos, o los anglosajones, y vemos que en muchos aspectos ya estamos al mismo nivel de convicción. Sigue quedando una necesaria evolución demográfica, porque nuestro marco laboral no es nada flexible para los cambios y aquí las mujeres empezamos un poco más tarde, pero si comparas generaciones actuales o de cincuenta años hacia abajo, vemos que estamos en la primera línea de igualdad.

**ESPAÑA ES UN PAÍS ABIERTO, MODERNO,
CON UNA LEGISLACIÓN MUY AVANZADA
Y CON INDICADORES MUY PROMETEDORES**

¿Qué medidas cree que deberían instrumentarse para favorecer la igualdad en el ámbito laboral?

La Comisión de Igualdad de CEOE publicó un documento con las líneas estratégicas clave: promover el cambio cultural en todos los aspectos, familiar, social y empresarial, asumir la corresponsabilidad en el hogar de forma natural, favorecer la flexibilidad y la conciliación, identificar el talento femenino y promover la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad. El *programa Promociona* es un ejemplo concreto de instrumento para favorecer la Igualdad, con unos resultados excelentes de más de 600 mujeres directivas empoderadas, y más de la mitad ya han ascendido en su organización.

Según el Informe Women in Business 2019, en España sólo el 2,8% de los CEO son mujeres ¿Cree que las mujeres tienen más dificultades para acceder a los cargos directivos? ¿Por qué?

Creo que la dedicación casi ilimitada de un CEO a su responsabilidad es algo que no podemos ignorar. Un CEO no sólo es alguien que tiene mucho poder o gana un gran salario, es alguien que está permanentemente implicado en los problemas y retos de la empresa, que viaja con muchísima frecuencia, que difícilmente desconecta... Y ese factor de la disponibilidad hacia el puesto ha penalizado a las mujeres. Desde luego, no es por una cuestión de preparación; las mujeres estamos igual de preparadas, pero a la hora de cubrir un puesto

de CEO, creo que las empresas han buscado más la disponibilidad de un varón. Los hombres han asumido esos puestos con mayor ambición, no han dudado, pues han confiado en que su pareja les cubre en el aspecto familiar sin ponerlo en riesgo. Sin embargo, las mujeres a menudo no hemos encontrado esas mismas oportunidades ni ese mismo incentivo, por ese famoso “techo de cristal” que nos frena todavía. Tenemos que seguir mirando arriba y empujando para hacerlo añicos.

¿Qué opina de las cuotas para impulsar la presencia de la mujer en los órganos de dirección de las empresas?

Personalmente, creo que la dirección ha de basarse en el talento y la preparación, sólo en eso, pero una mayor concienciación hacia la igualdad y el tener que expresar ante la sociedad ese compromiso, está obligando a las empresas a buscar más entre las mujeres, y a ver más las oportunidades de una dirección igualitaria, moderna y basada en la preparación.

¿Qué valor diferencial puede aportar el talento femenino a las empresas?

¡Las mujeres dirigimos realmente bien! Bueno, no me gustan los estereotipos de género, de ningún tipo. Somos personas, diferentes cada uno, cada hombre y cada mujer. Pero sí podemos reconocer que cuando lo has tenido más difícil, a menudo has tenido que desarrollar algunos aspectos muy beneficiosos, como la planificación, la priorización, el trabajo en equipo delegando y consensuando. Las mujeres somos muy multitarea, es cierto, negociamos con más empatía, escuchamos las necesidades del cliente, colega o proveedor, y podemos encontrar fórmulas más beneficiosas donde todos ganen. Ese es definitivamente el gran reto de la sociedad sostenible, encontrar fórmulas de “todos ganamos”, para cada una de nuestras decisiones estratégicas, y la visión femenina puede aportar muchísimo valor a los equipos.

Según los últimos datos publicados por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, el 70% de los puestos tecnológicos están ocupados por hombres. ¿Por qué es más difícil encontrar mujeres liderando sectores tecnológicos?

Es un tema muy importante, pues la tecnología se está integrando en todos los aspectos de nuestra vida, y necesitamos que no exista una brecha digital insalvable para las generaciones de hoy y del mañana. Hay grandes referentes femeninos en el mundo de la tecnología, en *Google*, *Twitter*, *Instagram*, *HP*, *Xerox*,... Pero queda mucho por hacer y proyectos como *Inspiring girls* contribuyen mucho a aumentar las vocaciones femeninas a la tecnología.

LA TECNOLOGÍA SE ESTÁ INTEGRANDO EN TODOS LOS ASPECTOS DE NUESTRA VIDA, Y NECESITAMOS QUE NO EXISTA UNA BRECHA DIGITAL INSALVABLE PARA LAS GENERACIONES DE HOY Y DEL MAÑANA

La igualdad se fomenta desde edades tempranas ¿Cree que habría que mejorar algo en este sentido desde el ámbito educativo, familiar, social, etc.?

Creo que nuestros colegios lo hacen bastante bien, que la sociedad transmite la igualdad como un valor incuestionable, pero la coherencia y el refuerzo desde todos los ámbitos es lo que de verdad construye la educación de los niños y sus valores como persona. Han de ver esa igualdad no sólo en una lección en clase, sino en casa, en los juegos, en el respeto, en sus líderes deportivos y musicales, en las series y en los personajes que admiran. También en el trabajo que hacen sus padres y en lo que perciben de las empresas en las que éstos trabajan. Es necesario que todos seamos coherentes en la cultura de la igualdad.

Hablando de liderazgo femenino y de la necesidad de referentes, especialmente para las más jóvenes. ¿Cree que hay pocos ejemplos de mujeres exitosas y líderes o es que no les estamos dando el hueco que necesitan en los medios?

Hay muchos ejemplos, pero no son muy conocidos. Desde que asumí la presidencia de la Comisión de Igualdad de CEOE no dejo de encontrarme con mujeres alucinantes, directivas, creativas, empresarias, con trayectorias e historias personales impresionantes, pero nadie las conoce. El papel de darles visibilidad a través de iniciativas como esta revista es esencial, pues están ahí, y son de carne y hueso.

Visto su éxito laboral, ¿quién ha sido una inspiración para usted?

En mi época de estudiante, mis padres, complementarios y diferentes. Después, la curiosidad ha sido mi gran motor, porque me hacía trabajar por mi propia motivación. A lo largo de mi vida profesional, siempre ha habido alguien más o menos cerca que me gustaba muchísimo, hombre o mujer, y de quien quería aprender. Todos tenemos, seguro, referentes cercanos que nos pueden enseñar y potenciar, y creo que es la fórmula que mejor funciona. Las grandes lideresas de la historia están ahí como modelo, pero yo me he apoyado más en pequeños grandes aprendizajes de personas inteligentes, honestas y generosas, que todos tenemos alrededor.



randstad

encontrar
talento es
~~revisar miles~~
~~de currículum~~
detectar un perfil
gracias al big data



randstad.es/HRtech





SORORIDAD EMPRESARIAL

Cristina María Alonso Franco

Fundadora y Directora General - Empresas en Positivo

La **sororidad empresarial** es algo que ha impregnado mi vida profesional y que vengo practicando de forma voluntaria y consciente, pero sin darle un nombre, desde la fundación de mi última empresa hace seis años.



SORORIDAD

Para explicar qué es la sororidad empresarial hay que comenzar por definir qué es el primer término ya que suele ser poco conocido: **la sororidad**.

Hasta hace poco se trataba de un término de acuñación propuesta por **Don Miguel de Unamuno** que había sido utilizado por muchas personas defensoras de la igualdad. Recientemente, en diciembre de 2018, la **Real Academia de la lengua Española** lo ha incluido en su diccionario. Esta palabra, desconocida en nuestro compendio léxico hasta esa fecha y distinta de la fraternidad, sí existía ya en idiomas como el inglés o el francés.

El origen de su utilización en español se remonta a marzo de 1921, cuando Don Miguel de Unamuno, en el número 1171 de la revista **“Caras y Caretas”** propuso este vocablo, sororidad. Y **su propuesta era para referirse y distinguirla de la fraternidad ya que la raíz en latín de esta última palabra, “frater”, hace alusión a hermano varón**. La argumentación de Don Miguel, partía del personaje de **Antígona** en la obra del mismo nombre y de la vida en una colmena de abejas. Decía que, ya que en latín existía un término específico y distinto para hermana, **“sor”** y hermano, **“frater”**, a la piedad fraternal que parte de una hermana, teniendo en cuenta, que esta piedad posee una serie de

características que la diferencian de la de la que partiría de un hermano varón, debería llamársele sororidad. Hacía después alusión a cuánto tendríamos que aprender de la sororidad de una colmena.

A lo largo de estos casi 100 años la palabra sororidad ha sido utilizada por muchas defensoras de la igualdad entre las que se encuentra **Marcela Lagarde** quien la describía como la **“amistad entre mujeres diferentes y pares, cómplices que se proponen trabajar, crear y convencer, que se encuentran y reconocen en el feminismo.”**

Y aquí surge otra palabra, feminismo, objeto de mucho debate y apropiación, como ocurre con tantas palabras y símbolos importantes. Simplemente decir que el feminismo es empleado en este artículo en consonancia con la acepción que de él aparece en la Real Academia de la lengua Española. **“Principio de igualdad de derechos de la mujer y el hombre.”**

FEMINISMO (RAE): PRINCIPIO DE IGUALDAD DE DERECHOS DE LA MUJER Y EL HOMBRE

Entre las definiciones existentes de sororidad cabe resaltar la de **“Solidaridad y concordia entre mujeres, que implica un reconocimiento mutuo, plural y colectivo.”** Esta acepción hace referencia a un apoyo que va más allá

del hecho de ser amigas hasta el punto de ser completamente independiente del mismo. Hablaríamos de “un apoyo por el simple (o no tan simple) hecho de ser mujer, más allá de cualquier diversidad dentro de este mismo hecho.”

UN APOYO POR EL SIMPLE (O NO TAN SIMPLE) HECHO DE SER MUJER, MÁS ALLÁ DE CUALQUIER DIVERSIDAD DENTRO DE ESTE MISMO HECHO

Siguiendo con la sororidad, hay que destacar que desde el **21 de diciembre de 2018**, cual regalo de Navidad, ha sido **incluida por la Real Academia de la lengua Española en su diccionario**. Su inclusión es en parte el resultado del trabajo de una asociación de mujeres de Elche que se llama del mismo modo. Al descubrir que no estaba reconocido este término por la RAE, solicitaron en 2016 su adopción utilizando además la plataforma *change.org* para iniciar una recogida de firmas de apoyo a la citada petición que tuvo bastante aceptación y repercusión en redes sociales.

Así pues, transcurridos noventa y siete años desde su proposición inicial, la palabra sororidad se ha incorporado a nuestro diccionario, recogiendo en su segunda acepción lo siguiente: **“Relación de solidaridad entre las mujeres, especialmente en la lucha por su empoderamiento.”**

SORORIDAD (RAE): RELACIÓN DE SOLIDARIDAD ENTRE LAS MUJERES, ESPECIALMENTE EN LA LUCHA POR SU EMPODERAMIENTO

Uno de los inconvenientes posibles de una definición oficial es que su ámbito pueda quedar acotado, coartado. Pero en este caso la descripción es lo suficientemente amplia como para dar cabida a todas las anteriores referencias al término. Cabe dejar constancia también de que la falta de adopción por la RAE no ha menoscabado su práctica a lo largo de la historia. **Una práctica natural e intuitiva, al tiempo que innominada, de apoyo entre mujeres que se remonta a muchos siglos atrás.**

SORORIDAD EMPRESARIAL

Una vez aclarado el primer término se puede explicar a qué haría referencia la sororidad empresarial.

La sororidad empresarial no es más que **la práctica de este apoyo desde el seno de las organizaciones lideradas por mujeres o en las que éstas ocupan posiciones de poder**, hasta el punto de constituir una máxima no escrita pero no por ello menos real en la empresa. Y este apoyo se llevaría a cabo **en una doble vertiente: tanto con los componentes de la empresa, como con el entorno.**

En su vertiente interna la sororidad empresarial alude a ese compromiso de la organización con las mujeres que la conforman. Un compromiso de respeto a sus derechos y reconocimiento de su igualdad. Haría referencia a la facilitación de condiciones y marco que permita conciliar, a la tenencia y ejecución real de planes de igualdad o de las medidas principales que los componen.

En su vertiente externa la sororidad empresarial se materializa en una mayor facilidad para contratar profesionales o establecer relaciones de colaboración con otras empresas lideradas por mujeres, así como para ayudar a otras mujeres profesionales.

LA SORORIDAD EMPRESARIAL ES UNA FORMA DE ENTENDER EL MUNDO DE LA EMPRESA. UNA FORMA DIFERENTE BAJO LA QUE CONCEBIR LAS RELACIONES CON OTRAS CORPORACIONES Y PROFESIONALES

Es decir, la sororidad empresarial es una forma de entender el mundo de la empresa. Una forma diferente bajo la que concebir las relaciones con otras corporaciones y profesionales. **En este universo de micropymes que es España, donde casi un 95% de las empresas son micropymes y autónom@s, la práctica de la sororidad empresarial podría estar ampliamente extendida. Pero, ¿lo está?**

Hace seis años, cuando mi vida profesional dio un giro de ciento ochenta grados, una mujer, gran empresaria, de una ciudad como Barcelona, a la que conocía por las redes sociales, me dio y le dio el empujón de salida a mi empresa con una mentorización muy clara, analítica y rápida por Skype que me ayudó enormemente.

Hace seis años, otra mujer, con un alto cargo en una micropyme de la región, fue una de las primeras personas en creer en mí y en mi proyecto, contratándome para distintas cuestiones antes que nadie.



Por eso, hace seis años decidí crear una micropyme donde ser mujer no fuera un inconveniente para ser contratada, sino todo lo contrario. Hoy somos cinco mujeres trabajando juntas en el día a día y devolviendo a la sociedad parte de esa “sororidad” recibida.

SOMOS CINCO MUJERES TRABAJANDO JUNTAS EN EL DÍA A DÍA Y DEVOLVIENDO A LA SOCIEDAD PARTE DE ESA “SORORIDAD” RECIBIDA

Por eso, desde hace seis años tenemos el placer de colaborar con otras profesionales, mujeres maravillosas, con las que externalizamos una buena parte de los servicios que necesitamos. Servicios que promovemos y recomendamos en cuanto tenemos ocasión.

Por eso, en estos seis años, ofrecemos asesoramiento a través de distintas redes donde mentorizamos de forma exclusiva o preferente a proyectos liderados por mujeres. Redes como *Mujeres con S* de Banco Santander o la *Red de Mentoras y Mentores de Extremadura* de Junta de Extremadura.

Por eso, en estos seis años hemos realizado **proyectos pro-bono** con distintas emprendedoras.

Por eso, en estos seis años hemos destinado parte de nuestros beneficios a colaborar con distintas asociaciones como la *Asociación de enferm@s de ELA* o *Fides Banca Ética* quien a su vez utiliza los fondos para realizar micropréstamos a distintos proyectos, muchos de ellos promovidos por mujeres, pues son uno de los colectivos a los que la financiación tradicional, da la espalda.

Y me consta que no somos una excepción. La sororidad empresarial es una práctica más común de lo que parece. Aunque, como tantas cosas hechas por las mujeres, no esté teniendo suficiente visibilidad y, además, ni se le denomina así ni se le da la importancia que se merece.

LA SORORIDAD EMPRESARIAL ES UNA PRÁCTICA MÁS COMÚN DE LO QUE PARECE. AUNQUE NO ESTÉ TENIENDO SUFICIENTE VISIBILIDAD, NI SE LE DENOMINA ASÍ, NI SE LE DA LA IMPORTANCIA QUE SE MERECE

empresasenpositivo.com
 @EmpresaPositivo

NUEVO PEUGEOT 508 SW

WHAT DRIVES YOU?



PEUGEOT i-Cockpit®

NIGHT VISION

CONTROL DE CRUCERO ADAPTATIVO

VERSIÓN HYBRID PRÓXIMAMENTE DISPONIBLE

MOTION & e-MOTION



PEUGEOT

PEUGEOT RECOMIENDA **TOTAL** **PSA FINANCE** Atención al cliente: 902 366 247 - 91 347 22 41

Nuevo Peugeot 508 SW: Valores WLTP: Consumo de carburante (l/100 km) mínimo y máximo de 4,6 a 7,8 en ciclo combinado. Emisiones de CO₂ (g/km) mínimo de 116 y máximo 175 en ciclo combinado. Valores NEDC: Emisiones de CO₂ (g/km) desde 101 hasta 132.

Más información en la sección WLTP de la página web de peugeot.es (www.peugeot.es/marca-y-tecnologia/ciclo-wltp).





VERÓNICA PASCUAL

CEO / ASTI
TECHNOLOGIES GROUP

**LAS MUJERES CONSTITUIMOS UN FACTOR VITAL PARA EL
CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y LAS EMPRESAS**

Verónica Pascual es CEO y propietaria de Asti Technologies Group, compañía internacional fundada en 1982 en Burgos, dedicada a la ingeniería y desarrollo de soluciones de logística interna a la medida de las necesidades de sus clientes. En **2018** fue reconocida como *Pyme del Año en los Premios CEPYME*.



¿Cómo fueron sus inicios como empresaria? ¿Fue una cuestión vocacional?

Soy ingeniera aeronáutica con amplia formación internacional en gestión y tecnología. Inicié mi carrera profesional en el grupo industrial multinacional *Bouygues* y, en 2004, me incorporé al proyecto empresarial familiar de Asti. En 2006, me convertí en CEO y, dos años más tarde, adquirí el cien por cien de las acciones de la compañía. Desde entonces, Asti ha tenido un importante crecimiento en facturación, un enorme impulso de internacionalización y fortalecimiento de actividades de I+D para asegurar soluciones tecnológicamente avanzadas y con carácter propietario, que han propiciado, entre otros, la realización de acuerdos marco estratégicos a nivel mundial para la automatización de los procesos de logística interna para múltiples multinacionales de sectores industriales como automóvil, alimentación, farma y cosmética y aeronáutica. En mi caso, no fue una cuestión vocacional como tal, aunque Asti siempre ha formado parte de mi vida y, gracias a ella descubrí la emprendedora que llevo dentro de mí y lo que significa sentir verdadera pasión por un proyecto transformador como Asti.

Como mujer empresaria ¿Cuáles son las principales dificultades a las que ha tenido que enfrentarse en su carrera profesional? ¿Cree que algunas de ellas están relacionadas con su condición de mujer?
Siempre digo que yo tenía las tres peores etiquetas cuando llegué a Asti: mujer, joven e hija de los propietarios de la empresa.

Por ello, considero que contra las etiquetas solo se puede poner trabajo y conocimiento y eso es lo que he hecho, disolver las etiquetas concentrada en la visión de la compañía que podemos y queremos ser.

Las mujeres no abundan en el mundo de la alta dirección empresarial ¿A qué cree que se debe?

Es una cuestión histórica y cultural, que se ha de trabajar desde la infancia, con un cambio en la educación. A partir de ahí, el establecimiento de procesos laborales que posibiliten el desarrollo profesional y el reconocimiento del talento sin género.

**LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN
NO ABUNDAN POR CUESTIONES HISTÓRICO-
CULTURALES, ES ALGO QUE SE HA DE
TRABAJAR DESDE LA INFANCIA, CON UN
CAMBIO EN LA EDUCACIÓN**

¿Se aprecia una evolución en este sentido en los últimos años?

El porcentaje no deja de crecer, pero el ascenso es lento y las cifras están lejos de reflejar la igualdad real entre ambos sexos. Ahora mismo, solo el 16 por ciento de los puestos de alta dirección del IBEX están ocupados por mujeres, según los datos de diciembre de 2018 de la *Comisión Nacional*

del Mercado de Valores (CNMV). El año anterior se cerró con el 15 por ciento. Hay evolución, pero muy lenta.

¿Qué valor diferencial puede aportar el talento femenino en el mundo de la dirección de empresas?

En general, las mujeres constituyen un factor vital para el crecimiento de la economía y las empresas, ya que la incorporación de la mujer al mundo laboral ha supuesto desde 1990 y hasta 2015 un incremento del 18 por ciento en el PIB. Según un informe de *McKinsey*, las empresas que cuentan con equipos directivos con más mujeres tienen un 21 por ciento de probabilidades de tener mayores beneficios y esta diversidad llevada al ámbito cultural aumenta hasta un 33 por ciento.

Un 50% de los consumidores son mujeres. A nivel familiar, todavía la mujer tiene un rol extraordinariamente relevante en la toma de decisiones; la diversidad es, por tanto, fundamental, pues el mercado es igualmente diverso.

Además, hombres y mujeres somos por naturaleza distintos y complementarios. Ese factor incrementa la riqueza de la reflexión, de la innovación, de la organización... convirtiéndose en un elemento multiplicador.

LAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON EQUIPOS DIRECTIVOS CON MÁS MUJERES TIENEN UN 21 POR CIENTO DE PROBABILIDADES DE TENER MAYORES BENEFICIOS

¿Es la maternidad y la familia una dificultad añadida para el desarrollo profesional de las mujeres? ¿Son suficientes las medidas de conciliación en las empresas?

Tenemos un severo problema de pirámide demográfica que conlleva tomar medidas inteligentes que permitan que la sociedad y la economía se beneficien de la aportación de valor de equipos diversos, sabiendo que en ningún caso esa diversidad profesional debería reñir con la compatibilidad familiar. Sin duda, es una dificultad, pero sólo es eso, una dificultad que, con medidas inteligentes, organización y dedicación puede superarse.

¿Cómo cree que se encuentra España en materia de Igualdad si nos comparamos con otros países de nuestro entorno?

Diversos análisis explican que tenemos un largo recorrido por hacer y que, si España alcanzara los niveles de diversidad e igual-

dad de los países más avanzados de Europa occidental, obtendría 110.000 millones de euros adicionales en el PIB del 2025.

LA SOCIEDAD ESPAÑOLA ESTA EVOLUCIONANDO MUCHÍSIMO, EN EL SENO DE LAS FAMILIAS SE ENTIENDE CADA VEZ MEJOR LA RESPONSABILIDAD QUE TENEMOS DE FORMAR A NUESTROS HIJOS POR SU TALENTO Y VOCACIÓN EN LUGAR DE POR SU GÉNERO

A los españoles nos encanta usar España como “saco de boxeo”. Desde mi perspectiva, no debemos flagelarnos pensando que España está mucho peor que otros países; creo profundamente que la sociedad esta evolucionando muchísimo y que en el seno de las familias se entiende cada vez mejor la responsabilidad que tenemos de formar a nuestros hijos por su talento y vocación en lugar de por su género.

¿Qué medidas cree que deberían instrumentarse para favorecer la igualdad en el ámbito laboral?

Es, fundamentalmente, una cuestión de educación, que hay que trabajar desde la infancia. En este sentido, en Asti, somos muy conscientes de esta necesidad y, por tanto, desde la *Fundación Asti* creamos *Stem Talent Girl*, que busca fomentar las vocaciones *STEM* (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) entre las mujeres. No podemos permitirnos prescindir del 50 por ciento del talento en la revolución digital y tecnológica que estamos viviendo y que vamos a vivir. Son los equipos diversos los que generan mayor aportación de valor en las compañías de base tecnológica y los que tienen ideas más innovadoras. Y es que la diversidad del talento es un factor clave para afrontar con éxito el desafío de la cuarta revolución industrial. No obstante, solo el 26 por ciento de las mujeres en España optan por este camino.

LA DIVERSIDAD DEL TALENTO ES UN FACTOR CLAVE PARA AFRONTAR CON ÉXITO EL DESAFÍO DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Tenemos que cambiar esa tendencia y hacer que las estudiantes de 13 y 14 años tengan unos referentes que les inviten a decantarse por las ramas *STEM*. Por eso, con este programa tenemos una serie de masterclass en varias provincias españolas -en nueve provincias en 2019- que exponen su experiencia y, con la colaboración de una red de mentoras, explican su trabajo y vivencias a las participantes en el programa.



Según el Informe Women in Business 2019, en España sólo el 2,8% de los CEO son mujeres ¿Cree que las mujeres tienen más dificultades para acceder a los cargos directivos? ¿Por qué?

Como he comentado anteriormente, es una cuestión histórica, cultural y educacional que hay que trabajar intensamente desde la infancia. Ese trabajo debe venir liderado por las familias, el sistema educativo y el sector privado, esto es cosa de todos y sólo con espíritu colaborativo podemos ayudar a la generación de un cambio profundo de modelo. Igualmente, se deben trabajar los contenidos que llegan a nuestros hijos a través de los medios, pues generan sesgo casi de manera imperceptible.

¿Qué opina de las cuotas para impulsar la presencia de la mujer en los órganos de dirección de las empresas?

Creo que el talento no tiene género y me cuesta entender la necesidad de cuotas. Ahora bien, también entiendo y defiendo que, de manera temporal, es bueno generar medidas o mecanismos que faciliten la transición a nuevos modelos de trabajo y la adopción de esos cambios. A veces, es difícil ver el valor de nuevas formas de hacer hasta que no se experimentan. Ahí es donde estos mecanismos, de manera temporal, ayudan.

Según los últimos datos publicados por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, el 70% de los puestos tecnológicos están ocupados por hombres. ¿Por qué es más difícil encontrar mujeres liderando sectores tecnológicos? Usted, que es un ejemplo en este ámbito, ¿cree que las mujeres en ocasiones se autolimitan en estas áreas o los obstáculos vienen más del entorno?

Fundamentalmente, porque en las carreras tecnológicas y, en general, en las STEM, hay muchas menos mujeres. Tan solo una de cada cuatro mujeres se decanta por estas áreas.

No podemos pedir mujeres líderes tecnológicas si no hay mujeres ingeniero, por ejemplo. Tenemos que cambiar el sistema desde la base pues la oportunidad que nos brinda la transformación digital y tecnológica es enorme y el empleo del futuro, será tecnológico.

LA OPORTUNIDAD QUE NOS BRINDA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA ES ENORME Y EL EMPLEO DEL FUTURO, SERÁ TECNOLÓGICO



La igualdad se fomenta desde edades tempranas ¿Cree que habría que mejorar algo en este sentido desde el ámbito educativo, familiar, social, etc.?

Si queremos un futuro mejor, debemos trabajar hoy en la base y esa base es la infancia. Las construcciones estables, duraderas, fuertes, son aquellas que tienen buenos cimientos y el cimiento de nuestro país es su educación. Ahí es donde todos debemos unirnos, sector público, privado, familias y sociedad.

¿Qué consejo daría a una joven que se plantea su carrera profesional como empresaria/emprendedora?

Le diría que nada es imposible, que su futuro está en gran medida en sus manos, que su mejor amiga y su peor enemiga está en ella y que, aunque todo el mundo se empeñe en limitarnos, los sueños se pueden hacer realidad. Eso sí, hay que atreverse a soñar y hay que trabajar duro y con extraordinaria consistencia para alcanzarlo.

NADA ES IMPOSIBLE, EL FUTURO ESTÁ EN GRAN MEDIDA EN SUS MANOS Y LOS SUEÑOS SE PUEDEN HACER REALIDAD

Hablando de liderazgo femenino y de la necesidad de referentes, especialmente para las más jóvenes. ¿Cree que hay pocos ejemplos de mujeres exitosas y líderes o es que no les estamos dando el hueco que necesitan en los medios?

En mi opinión, sí que hay muchísimas mujeres líderes y referentes. El problema es que, en muchos casos, no son suficientemente conocidas o que no se pone en valor el extraordinario trabajo que realizan. El papel de los medios, como en otros tantos aspectos, es fundamental para visibilizar la labor de muchas mujeres que tiene papeles muy relevantes, más allá del mundo empresarial, y que no tienen esa ventana para mostrar al mundo lo que están haciendo.

Visto su éxito laboral, ¿quién ha sido una inspiración para usted?

Mis padres han sido absolutamente inspiradores para mí. Mi madre ha sido un ejemplo de liderazgo, excelencia profesional y una madre ejemplar, que nos ha enseñado el valor del amor incondicional. Mi padre siempre ha sido un visionario, con un pensamiento muy disruptivo, extraordinariamente creativo e idealista. Sin ningún lugar de duda, soy quien soy, gracias a ellos.





INTELIGENCIA COLABORATIVA PARA CONQUISTAR LA IGUALDAD

Miguel Martínez

Head of Marketing & Communications - ideas4all

Conquistando la Igualdad es el primer proyecto que implica a los principales colectivos de la sociedad a través de la inteligencia colaborativa para lograr la igualdad entre hombres y mujeres. La empresa privada juega un papel fundamental en el proceso, sea como apoyo público del proyecto u órgano con capacidad para implementar avances reales.

En la fotografía de la alta dirección del **IBEX-35** apenas 14 de cada 100 rostros pertenecen a una mujer, según datos del pasado año de la **CNMV**. Además, se trata de una foto fija; con apenas variaciones en la última década.

LA DESIGUALDAD LABORAL (HOMBRES VS MUJERES) ES UNA REALIDAD QUE AFECTA A TODOS LOS SECTORES Y AL TOTAL DE TRABAJADORES

Ahora bien, la desigualdad laboral entre hombres y mujeres no sólo asciende hasta los consejos de dirección, sino que es una realidad que desciende y permea a todos los sectores productivos y al total de trabajadores. Tiene además una de sus manifestaciones más cruentas en la brecha salarial: casi una zanja que socava el desarrollo profesional y personal de muchas mujeres. En promedio, una mujer en España cobra un 14% menos que un hombre a igual ocupación y desempeño, según la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**.

“Somos más del 50% de la población y tenemos las mismas ambiciones profesionales que los hombres. Sin embargo, nos topamos con una serie de trabas que ralentizan o bloquean nuestro desarrollo profesional, tanto si trabajamos por cuenta propia como ajena”, expone **María Gómez del Pozuelo, CEO de Womenalia**, como preámbulo a la presentación de Conquistando la Igualdad (**conquistandolaigualdad.com**), un proyecto pionero por implicar a los principales colectivos de interés de la sociedad y hacer uso de la inteligencia colaborativa de cara a lograr avances en la igualdad de hombres y mujeres.

Con este fin el proyecto se sirve de la tecnología y, más concretamente, de una comunidad en la que cualquier persona puede participar compartiendo sus ideas o construyendo sobre las de los demás. El objetivo de ello es que las propuestas compartidas puedan enriquecerse y evolucionar hacia proyectos concretos, con efecto real sobre la sociedad.

EL PROYECTO SE SIRVE DE LA TECNOLOGÍA Y DE UNA COMUNIDAD EN LA QUE CUALQUIER PERSONA PUEDE PARTICIPAR COMPARTIENDO SUS IDEAS O CONSTRUYENDO SOBRE LAS DE LOS DEMÁS

Para que esto sea posible, el proyecto sitúa la mencionada **comunidad a disposición de las sinergias y de la colaboración** de los distintos colectivos participantes.

A saber; de un lado **la sociedad civil**, que participa compartiendo sus ideas con total transparencia y sin cortapisas. Y del otro aquellos **organismos**, como las **administraciones públicas** o la **empresa privada**, que tienen capacidad y recursos para implantar las propuestas que la comunidad comparte.

El proceso se complementa con un tercer actor, las **asociaciones sectoriales**. Varias decenas de ellas, muchas con amplia experiencia en el segmento mujer e igualdad, aportan una mirada cualitativa al proyecto y, más concretamente, al viaje que las ideas realizan hacia su conversión en medidas concretas.

Todos los actores mencionados participan del mismo canal e introducen una nueva forma de abordar los principales asuntos de interés público, que se abren al debate y participación del conjunto de la sociedad a través de la inteligencia colaborativa.

Para **Pilar Roch, CEO de ideas4all Innovation**, compañía especializada en la gestión de procesos de este tipo con grandes audiencias y diversos colectivos de interés, e impulsora del proyecto junto a Womenalia, “Conquistando la Igualdad propone utilizar la tecnología para tomar el pulso y captar las ideas de grandes grupos de personas con comodidad”, más allá del esquema tradicional de participación ciudadana o de otros canales digitales que permiten hacerlo.

CONQUISTANDO LA IGUALDAD PROPONE UTILIZAR LA TECNOLOGÍA PARA TOMAR EL PULSO Y CAPTAR LAS IDEAS DE GRANDES GRUPOS DE PERSONAS CON COMODIDAD

El principal diferencial del proyecto reside en que las partes interesadas no sólo **debaten sobre igualdad**, sino que para alcanzarla **proponen ideas que pueden dar lugar a avances reales**.

Los participantes aportan tanto ideas propias como construyen sobre las demás, lo que da pie a la llamada inteligencia colaborativa. “En todo caso”, destaca Pilar Roch, “todas las partes se relacionan entre sí de forma productiva, de cara a



alcanzar un objetivo común y que les satisface. Y la **inteligencia colaborativa tiene una aplicación práctica, que impacta y beneficia al conjunto de la sociedad**, como es el hecho de que hombres y mujeres puedan disfrutar de las mismas oportunidades en cualquier ámbito”.

LA EMPRESA PRIVADA, UNA PARTE IMPRESCINDIBLE E INTERESADA

Conquistando la Igualdad se presentó el pasado 22 de marzo en la sede de la **CEOE** de Madrid, contando con su apoyo y con el de la Secretaría de Estado de Igualdad en funciones, **Soledad Murillo**. Al acto también acudieron las empresas que se han adscrito al proyecto desde su inicio: **Zurich Seguros** y **Wolters Kluwer**, en calidad de compañías impulsoras, y **KPMG**, **Bankia**, **L'Oréal**, **Enagás**, **RTVE**, **Unidad Editorial** y **Ejaso**, además de distintas personalidades del mundo empresarial, del asociacionismo y de la sociedad civil.

La presentación puso de relieve cómo las empresas, además de generar empleo y riqueza económica, pueden contribuir al progreso de la sociedad mediante nuevas formas de

relacionarse con sus clientes, con el conjunto de la ciudadanía o con sus trabajadores.

Para Pilar Roch, “el sector privado es una de las partes comprometidas que más valor aporta al proyecto”, ya que las empresas pueden abrirse a escuchar al resto de colectivos que participan en la comunidad para, “desde su influencia y capacidad de ejecución”, erigirse como actores de cambio y referentes de igualdad de cara al resto de la sociedad.

En ese sentido, la comunidad funciona como un altavoz que amplifica y facilita la escucha de aquello que la sociedad reclama y considera relevante para avanzar en materia de igualdad.

De ese modo, las compañías que apoyan el proyecto pueden hacer que sus empleados participen en la comunidad o servirse de las ideas que se comparten en ella para implantar medidas internas, por ejemplo dentro sus planes corporativos de igualdad y conciliación.

Asimismo, las empresas participantes también pueden tender puentes y establecer sinergias con las distintas administraciones públicas para, de la mano o sumando esfuerzos, desarrollar algunas de las ideas de la comunidad e impulsar avances sobre la temática que benefician al conjunto de los ciudadanos.

¿Necesitamos conquistar la igualdad?

Conquistando la Igualdad trata de implicar a los principales colectivos de interés de la sociedad en el hallazgo de soluciones para que hombres y mujeres gocen de las mismas oportunidades en cualquier ámbito de la sociedad.

La desigualdad es hoy una realidad refrendada por datos de numerosos estudios y organismos internacionales. Algunos de ellos, contantes y sonantes: como el de la **brecha salarial**.

El Instituto Nacional de Estadística (**INE**) señaló el pasado año cómo **las mujeres deben trabajar de media una década más a lo largo de su vida profesional para ganar lo mismo que un hombre**; aun cuando ellas son más (54%) dentro del total de graduados universitarios españoles y, generalmente, tienen un mejor expediente académico (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2015-2016).

Además, el liderazgo empresarial se sigue ostentado con corbata y tirantes. La empresa española tiene a día de hoy sólo un 3% de CEOs, según un **estudio de Ipsos** del año pasado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (**OCDE**) alerta desde hace años sobre cómo ningún país, ni siquiera los más avanzados, ha alcanzado aún la igualdad real de género. Quizá por ello, su logro es una cuestión prioritaria dentro de la hoja de ruta de los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que Naciones Unidas** fija para 2030. Conquistando la Igualdad recoge 10 de ellos, y pone a su servicio las ideas y la colaboración transversal de los distintos colectivos que participan en la comunidad.



¿Qué temas preocupan más a la comunidad?



1

La educación en igualdad debe tener más peso en el ámbito educativo y familiar.



2

Ambos sexos solicitan medidas extras para facilitarla.



3

Evitar la discriminación en la contratación y desarrollo personal.

INTELIGENCIA COLABORATIVA E IGUALDAD DESDE LA DIVERSIDAD

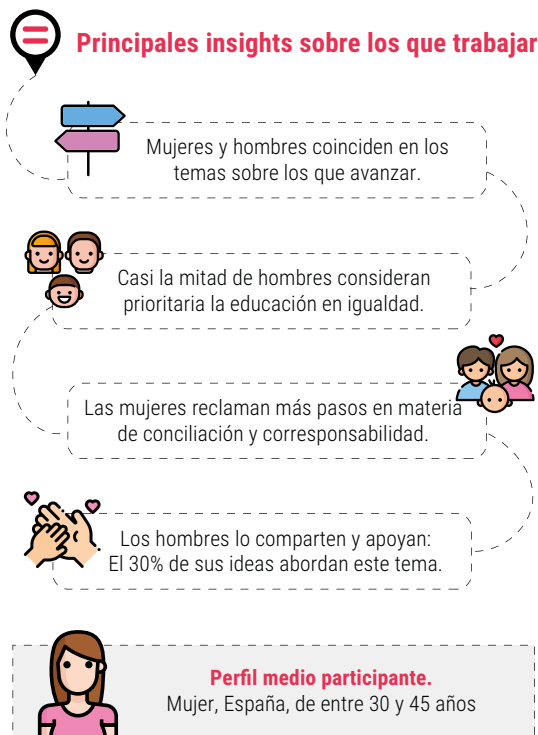
La **diversidad de colectivos participantes** y la capacidad de cada uno de ellos para **aportar ideas en igualdad de condiciones** es otro gran valor del proyecto. “Alcanzar la igualdad es algo que nos incumbe a todos, y de ahí que hayamos optado por crear una comunidad diversa, que sea representativa de toda la sociedad”, resume al respecto Pilar Roch.

En ese sentido, “todas las partes interesadas, desde la sociedad civil, a las administraciones, las asociaciones sectoriales y de mujeres o las empresas trabajan codo a codo sobre aquellos temas que queremos que cambien”, tercia María Gómez del Pozuelo. Para que un proceso de este calibre funcione ha de estar apoyado por la tecnología y por una metodología que hace posible gestionar la inteligencia colaborativa.

“**El medio digital**”, destaca Pilar Roch, “hace posible preguntar a grandes audiencias en tiempo real y con rapidez, de cara a captar ideas e insights de valor sobre una temática determinada. **Contar con ese volumen de información hace más fácil conocer qué es aquello que demanda la sociedad y qué avances son los más necesarios.** En ese sentido agiliza la toma de decisiones, porque detrás hay necesidades previamente contrastadas por una gran comunidad de personas”.

PARA QUE UN PROCESO DE ESTE CALIBRE FUNCIONE HA DE ESTAR APOYADO POR LA TECNOLOGÍA Y POR UNA METODOLOGÍA QUE HACE POSIBLE GESTIONAR LA INTELIGENCIA COLABORATIVA

El proceso de detección de dichas necesidades y el desarrollo de las medidas reales que las satisfagan está secundado por la metodología propia del proyecto. Ésta combina la aportación de ideas por parte de un gran número de personas (lo que se conoce como **crowdsourcing**) con la evaluación que un grupo de expertos y expertas en la materia hacen del total de ellas, de cara a detectar aquellas más prometedoras y que pueden desembocar en proyectos con más impacto.



Al ser un proceso masivo, la entrada de ideas a la comunidad se ordena dentro de un sistema de categorías temáticas (**Economía, Trabajo, Cultura y Sociedad, Educación y Espacio Personal**), que resumen los principales campos de trabajo de la comunidad y facilita la escucha de las propuestas.

Por su parte, el mencionado panel de expertos, compuesto por 50 personalidades con autoridad en la materia, evalúan la totalidad de ideas compartidas y seleccionan aquellas con más potencial de implantación.

Como colofón, las propuestas que han sido avaladas por los expertos son trasladadas a las empresas y administraciones, que las estudian y pueden provisionar los recursos necesarios para promover su desarrollo.

Zurich Seguros y Wolters Kluwers, empresas que suman en igualdad

Zurich Seguros y Wolters Kluwers son las principales compañías impulsoras de Conquistando la Igualdad. Ambas empresas comparten su preocupación y la vocación de aportar su granito de arena a la sociedad en materia de igualdad.

“Si queremos conquistar la igualdad, las empresas debemos ser las primeras en promover la acción”, señala **Vicente Cancio, CEO de la aseguradora en España**, que ya ha desarrollado medidas como un sistema laboral flexible, del que se benefician más de mil de sus empleados, o su compromiso para que, de aquí a 2022, el 50% de puestos directivos estén ocupados por mujeres.

Por su parte, **Vicente Sánchez, CEO de Wolters Kluwer** en España, coincide en que “las empresas no pueden estar al margen” y deben, además, predicar con el ejemplo. En concreto, la compañía que preside en España cuenta a nivel global con un Consejo de Administración paritario. Además, el 67% de los CEO de sus diferentes divisiones de negocio son, a día de hoy, mujeres.

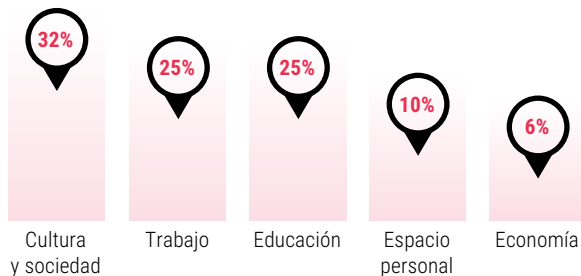
PRIMERAS TENDENCIAS E IDEAS PARA CONSTRUIR IGUALDAD

Al nacer como proyecto, **Conquistando la Igualdad** tenía claro que, para implicar a toda la sociedad en el hallazgo de avances reales en materia de igualdad, primero era necesario fijar unos cimientos sobre los que construir. Sin esta solidez y sin la conexión con aquellos responsables de implantar las ideas, el proyecto podría convertirse en un castillo de naipes.

Por ello la comunidad propuso a sus participantes **tres retos en el momento de su lanzamiento**. El primero de ellos buscaba **detectar colectivamente aquellas temáticas más prioritarias sobre las que la comunidad debería trabajar en el futuro**. El segundo tuvo en cuenta su naturaleza casi paritaria: con una participación fijada al inicio en torno al 40% de hombres y 60% de mujeres. Bajo esos mimbres, este segundo reto propuso **captar ideas para conseguir que ellos y ellas se implicaran por igual en la conquista de la igualdad**. Finalmente, el tercer reto apeló también a **la corresponsabilidad, proponiendo a hombres y mujeres trabajar sobre uno de los campos donde ésta es más necesaria: la conciliación**.

Durante dos meses los retos lograron reunir más de 200 ideas, y el jurado de expertos detectó las tres ganadoras de cara a ser trasladadas a quienes tienen capacidad de implantarlas.

Ideas por temáticas



EN APENAS DOS MESES DE VIDA, LA COMUNIDAD HA IDENTIFICADO AQUELLOS GRANDES TEMAS SOBRE LOS QUE TRABAJAR A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA COLABORATIVA. ASIMISMO, EL PANEL DE EXPERTOS HA FALLADO LAS IDEAS GANADORAS DE LOS PRIMEROS RETOS DE LA COMUNIDAD

Dos de las propuestas tocan el tema de la **conciliación corresponsable**. En concreto, se trata de una idea para **no programar reuniones más allá de media tarde** y de otra que propone expedir un **duplicado de la tarjeta sanitaria** infantil para que cada uno de los progenitores pueda, en función de su disponibilidad, llevar a sus hijos al médico.

Por contra, la tercera de ellas propone **que las empresas publiquen por ley las tablas salariales de su plantilla para combatir con la brecha de género**, habiendo coincidido en el tiempo con la aprobación del Real Decreto gubernamental para la Igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo, que precisamente recoge la medida.

Una coincidencia que pone de relieve otro de los objetivos de la comunidad: el de **trabajar unida a las demandas de la sociedad**, de cara a detectar aquellos aspectos sobre los que es más acuciante avanzar.

“Según avance el proyecto podremos leer cada vez de forma más fidedigna aquellas tendencias y medidas que reclama la sociedad”, afirma al respecto Pilar Roch, con el objetivo de que “las ideas que se promuevan para ser implantadas respondan a necesidades existentes y hayan sido previamente contrastadas”.

Un cerebro colectivo de ideas a favor de la igualdad

En este tiempo, Conquistando la Igualdad ha reunido más de 200 ideas. El fin de las reuniones a media tarde, un duplicado de la tarjeta sanitaria infantil para ambos progenitores y la publicación por ley de las tablas salariales han sido las propuestas ganadoras de los primeros retos de la comunidad. Junto a ellas, destacan otras ideas como:

- Remunerar las horas extra como estímulo a la conciliación.
- Creación de un sello de igualdad para películas que ayudan a erradicar estereotipos.
- Ampliación del horario de la red pública de Escuelas Infantiles.
- Contrato de interinidad dos meses antes de la baja maternal, para no discriminar a la mujer.

EDUCACIÓN, CONCILIACIÓN Y TRABAJO, LOS PRINCIPALES TEMAS DE TRABAJO

Otro gran valor de un proyecto de esta magnitud es el uso de **la inteligencia colaborativa para captar insights y tendencias** sobre los que hay más posibilidad de desarrollo. En estos dos primeros meses la comunidad, como ente representativo de la sociedad, se ha analizado a sí misma de cara a detectar aquellas temáticas sobre las que más urge trabajar para conseguir avances reales.

Los principales temas hallados han sido **la importancia de educar en igualdad desde cualquier ámbito**, y en especial desde edades tempranas y dentro del sistema educativo; el impulso de **medidas que fomenten una mayor conciliación corresponsable entre la vida profesional y personal**, y la necesidad de establecer **mecanismos que eviten la discriminación en el entorno laboral**.

Al hablar de educación, una gran parte de las ideas pone el foco sobre la necesidad de eliminar estereotipos y roles de género. Proponen hacerlo desde la infancia, tanto en la esfera pública, a través de la escuela, como en el ámbito familiar; mediante el impulso de medidas como pueden ser la visibilidad pública de **referentes de éxito femeninos en**



áreas como la ciencia y a través de movimientos como el de las **mujeres STEM**. Asimismo, la comunidad insta a **eliminar** aquellos sesgos culturales -los conocidos como **micromachismos**- que perviven en la sociedad, en especial entre nuestros mayores.

AL HABLAR DE EDUCACIÓN, UNA GRAN PARTE DE LAS IDEAS PONE EL FOCO SOBRE LA NECESIDAD DE ELIMINAR ESTEREOTIPOS Y ROLES DE GÉNERO

En lo relativo a conciliación, propone que las empresas desarrollen medidas concretas sobre aspectos como la flexibilización de la jornada laboral, la **racionalización de horarios**, con especial énfasis en el de comida; o la existencia de un mayor **acople entre las jornadas laborales y los servicios de guardería**, entre otros. Aunque 6 de cada 10 empresas españolas, según un informe firmado el pasado año por **Infojobs** y **ESADE**, cuentan ya con medidas de este tipo, la comunidad reclama un mayor número de esfuerzos para cubrir este ámbito. Finalmente, a la hora de hablar de la situación de la mujer en el entorno laboral, la comunidad reclama **modificaciones en los sistemas de baja por maternidad**, garantizar que los **procesos de selección no sean discriminatorios** o el desarrollo de **más transparencia para evitar la brecha salarial**, entre otras medidas.

HOMBRES Y MUJERES COINCIDEN, Y QUIEREN AVANZAR JUNTOS

Los primeros meses de vida de Conquistando la Igualdad han permitido obtener otro insight de valor: hombres y mujeres coinciden a la hora de señalar los tres principales temas sobre los que más urge avanzar. Educación, conciliación y trabajo están detrás de la mayor parte de ideas de la comunidad. La coincidencia pone de relieve que ellos y ellas comparten análisis, pero también que son conscientes y están de acuerdo en que los avances sólo serán posibles si ambas partes se aplican a la tarea.

En ese sentido, casi la mitad de los hombres que participan en la comunidad considera que la mayor prioridad sobre la que trabajar es la **educación en igualdad**. Por su parte, para las mujeres la necesidad sobre la que más urge avanzar es la **conciliación**; un tema que copa el 27% de las ideas compartidas en la comunidad y que es el segundo más destacado por los participantes masculinos. En lo relativo al reparto de ideas por temáticas, el 32% de ellas se engloban en la categoría de Cultura y Sociedad, defienden **eliminar sesgos y roles culturales** que perpetúan la desigualdad y recogen aspectos concretos como puede ser el tratamiento que se da de la imagen de la mujer en la publicidad y los medios de comunicación.

Conquistando la Igualdad

#ConquistandoLaIgualdad

Educación y Trabajo, con idéntico porcentaje de ideas (25%), completan el podio de las tres categorías más importantes para la comunidad.

La necesidad de incidir en valores de igualdad desde edades tempranas centra el debate, y para ello se proponen recursos como el juego o los cuentos infantiles. En lo relativo al trabajo, la comunidad reclama un papel más destacado de la empresa como impulsora de medidas que fomenten la conciliación -con especial énfasis en algunas como el teletrabajo o las jornadas intensivas- o, incluso, la natalidad.



De qué hablan...



... las mujeres

Conciliación
y corresponsabilidad
30% ideas

Educación en igualdad
24% ideas

... los hombres



Educación en igualdad
45% ideas

Conciliación
y corresponsabilidad
27% ideas

FOMENTAR LA CONCILIACIÓN -CON ESPECIAL ÉNFASIS EN ALGUNAS COMO EL TELETRABAJO O LAS JORNADAS INTENSIVAS- O, INCLUSO, LA NATALIDAD

Asimismo, recalca la necesidad de un **mayor ejercicio de corresponsabilidad en la pareja respecto a los cuidados de descendientes y ascendientes**, a tenor de que el 90% de excedencias para ello, según cifras oficiales, son solicitadas por mujeres. Y vuelven a situar la pelota en el tejado del sector privado al hablar de la necesidad de establecer mecanismos que no estigmaticen a la mujer en la contratación y garanticen la erradicación de la brecha salarial. Como complemento, reclaman que el espacio de trabajo lo sea también de formación en igualdad. Y solicitan, en este caso a la administración pública, **el impulso de planes de apoyo al emprendimiento femenino**.

Igualmente, el sector público está en el punto de mira de la comunidad a la hora de solicitar un mayor número de **ayudas fiscales que promuevan la incorporación de la mujer al mundo laboral o mitiguen la llamada brecha de pensiones**. Y finalmente, detecta como otra cuestión prioritaria la modificación de aspectos relativos al régimen



de empleo doméstico, solicitando que sus trabajadores adquieran derecho a prestación por desempleo o sus contratantes puedan beneficiarse de incentivos fiscales.

OTRA CUESTIÓN PRIORITARIA LA MODIFICACIÓN DE ASPECTOS RELATIVOS AL RÉGIMEN DE EMPLEO DOMÉSTICO

UN PROYECTO Y UNA CONQUISTA EN CONSTRUCCIÓN CONTINUA.

En sus primeros meses Conquistando la Igualdad ha logrado crear una comunidad con más de 400 usuarios. También ha puesto sobre la mesa cómo la igualdad es una cuestión que preocupa tanto a hombres como mujeres. Asimismo ha contribuido a amplificar el debate público sobre la temática, como elemento de concienciación y con la finalidad de hacer cristalizar avances reales a través de la inteligencia colaborativa.

La detección de las primeras grandes necesidades y temas de trabajo permitirá además focalizar con mayor ahínco los próximos pasos de la comunidad, que actualmente debate y aporta ideas sobre la aplicación de la nueva norma de registro horario en el trabajo, de cara a facilitar su implantación por parte de las empresas, mejorar su eficacia y hacerla compatible con otros esfuerzos de conciliación. Una vez más, detrás hay una voluntad ejecutiva; y se busca conectar a todas las partes implicadas de cara a que la inteligencia colaborativa pueda agilizar y dar mayor solidez a la obtención de avances reales.

“Hay todo un proceso detrás: las ideas se perfilan mediante el crowdsourcing, a través de las aportaciones de los demás usuarios de la comunidad; y son analizadas por un experto, en base a distintos factores como viabilidad, grado de diversidad, impacto económico... Sólo las que superan este análisis llegan al conocimiento de aquellas personas o instituciones que pueden hacerlas posibles, sea por cuestión de autoridad o de presupuesto”, indica Pilar Roch como resumen de un proceso que acaba de arrancar y tiene la vocación de tener un amplio camino por delante.

conquistandolaigualdad.com
[#ConquistandoLaIgualdad](https://twitter.com/ConquistandoLaIgualdad)





ROCÍO ARAGONÉS

**SUBDIRECTORA GENERAL DE RRHH
MAPFRE IBERIA**

Actualmente, usted es la responsable de Recursos Humanos para MAPFRE ESPAÑA pero lleva desde 1991 formando parte del área legal de la empresa. En estos últimos veinte años ha ido ganando importancia la lucha por la igualdad en el terreno empresarial, especialmente en la alta dirección. ¿Cómo evalúa la situación actual de las mujeres profesionales en el mundo empresarial?

En estos últimos años la mujer ha ido ganando relevancia en el mundo empresarial y en los puestos de dirección. De hecho, según se desprende de múltiples estudios 3 de cada 10 puestos directivos en España son desempeñados por una mujer, y casi el 90% de empresas en el mundo cuentan con al menos una mujer en puestos de alta dirección, cifras un 20% superior a las de los últimos 5 años.

MAPFRE cuenta con más de 35.600 empleados. De ellos cerca de 19.500 son mujeres, lo que representa casi el 55% del total de la plantilla y a cierre del pasado año el número de consejeras de MAPFRE representaba el 27%, cifra que se procurará aumentar hasta el 30% en 2020. MAPFRE seguirá impulsando la igualdad de género y se compromete a que al final de 2021, al menos, el 45% de puestos de responsabilidad sean cubiertas por mujeres, tal y como afirmó el Presidente de la compañía, Antonio Huertas, en la junta general de accionistas celebrada el pasado mes de marzo.

MAPFRE CUENTA CON CERCA DE 19.500 MUJERES EN SU PLANTILLA, CASI EL 55% DEL TOTAL, Y A CIERRE DEL PASADO AÑO EL NÚMERO DE CONSEJERAS DE MAPFRE REPRESENTABA EL 27%

Según los últimos datos publicados, MAPFRE cuenta con un 55% de mujeres en su plantilla. Como responsable de Recursos Humanos, ¿qué clase de perfiles buscan a la hora de contratar en España?, ¿qué puede aportar una visión femenina al seno de la empresa?

Para la compañía el talento no tiene género. Más que una visión femenina o masculina existe una cultura común del esfuerzo, de la capacidad de innovar, de adaptarse y transformarse al ritmo que lo hace la sociedad; y una visión común de poner al cliente en el centro. Valores como el trabajo en equipo y la transversalidad son aquellos que buscamos especialmente.

PARA LA COMPAÑÍA EL TALENTO NO TIENE GÉNERO

Pero en cualquier caso, sobre lo que aporta la visión femenina en la empresa, resaltaría lo que destacan muchos estudios al respecto: las mujeres muestran en general muy buen desarrollo de la inteligencia emocional -elemento clave en la gestión de equipos-, y además toman el liderazgo como un verdadero desafío poniendo foco en el proyecto. Aportamos sin duda capacidades y habilidades que enriquecen la gestión empresarial y la evolución del negocio.

Las estadísticas nos dicen que las empresas lideradas por mujeres fracasan un 14% menos que aquellas dirigidas por hombres y que, además, facturan,

en los primeros cinco años, un 10% más. A pesar de estos datos, en España, sólo el 2,8% de los CEO son mujeres y sólo un 22% de las startups están dirigidas por mujeres, según el último Mapa del Emprendimiento del South Summit. Como mujer y profesional, ¿en qué cree que se está fallando para obtener unas cifras tan negativas?

La incorporación amplia y firme de la mujer al mercado laboral es relativamente reciente en España y se necesita tiempo.

El cambio será paulatino y las mujeres alcanzarán el lugar que les corresponde por derecho propio, pero efectivamente solo conseguiremos acelerar el cambio si trabajamos todos en la misma dirección y desde la base: familias, colegios, universidades, políticas, empresas y sociedad en general.

ACCELERAR EL CAMBIO SI TRABAJAMOS TODOS EN LA MISMA DIRECCIÓN Y DESDE LA BASE: FAMILIAS, COLEGIOS, UNIVERSIDADES, POLÍTICAS, EMPRESAS Y SOCIEDAD EN GENERAL

En las organizaciones se necesitan mecanismos para identificar y desarrollar el talento sin criterios de género, pero no podemos cambiar nuestra herencia cultural únicamente desde el ámbito de las empresas e instituciones.

El informe Women in Business 2019 revela que el mayor número de altas directivas se encuentra en los departamentos de marketing y recursos humanos, copando ellos los puestos más técnicos. ¿Estamos perpetuando, indirectamente, el tóxico de las profesiones femeninas y masculinas?

Como decía, es más una cuestión cultural. Tradicionalmente las mujeres han tenido menos acceso a la universidad y cuando lo tenían su elección de estudios estaba quizá más condicionada. Por eso los puestos de dirección en áreas más técnicas han estado ocupados por hombres.

MÁS DEL 55% DE PERSONAS QUE ESTUDIAN UN GRADO UNIVERSITARIO SON MUJERES

Actualmente esto está cambiando; de hecho más del 55% de personas que estudian un grado universitario son mujeres. En la actividad aseguradora se requieren ya muy diversos perfiles profesionales, como pueden ser los vinculados a las Ciencias



Actuariales, el Derecho, las Humanidades y más recientemente a conocimientos de Big Data, Modelos Predictivos e incluso la FP, que ofrece una aplicación práctica muy útil en algunas áreas; y en MAPFRE contamos cada vez más con economistas, abogadas, doctoras, ingenieras, analistas, periodistas, publicistas, psicólogas, matemáticas, informáticas y un largo etcétera que están desarrollando su carrera profesional en la compañía y por tanto tendrán acceso a puestos de dirección.

TAMBIÉN SERÁN POSITIVAS LAS CAMPAÑAS E INICIATIVAS QUE SE ESTÁN REALIZANDO PARA ACERCAR LAS CARRERAS DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA A LAS NIÑAS

Yo creo que hoy en general los jóvenes, ellos y ellas, estudian lo que les gusta aconsejados por familiares y orientadores. No obstante, serán también positivas las campañas e iniciativas que se están realizando para acercar las carreras de ciencias y tecnología a las niñas que, como sabemos, han tenido siempre menos tendencia a elegir estas ramas del estudio.

Algunos datos dejan lugar para el optimismo. En España, según el informe anterior, el número de mujeres en alta dirección crece hasta el 30%, siendo el mejor resultado en los últimos cinco años. ¿Se está rompiendo, por fin, el techo de cristal?

Sí, efectivamente, poco a poco se está rompiendo el techo de cristal, aunque a veces el cambio no se produce a la velocidad que nos gustaría y todavía queda mucho por hacer. Lo importante es que ya se han puesto en marcha muchas medidas y concretamente MAPFRE está absolutamente comprometida con revertir esta situación, ya que como sabemos la brecha de género impacta en aspectos muy diversos como son el ocio, las pensiones, la conciliación, etc.; y lo que es peor aún tiene un coste social para generaciones futuras.

Para MAPFRE, el apoyo a la diversidad y la vía para romper el techo de cristal pasa por mejorar las condiciones de conciliación familiar. Nos hemos unido a *ClosinGap*, un clúster formado por más de una decena de grandes empresas, que analiza cómo afecta la brecha de género a nuestra sociedad y cómo impacta en la economía el hecho de que las mujeres no tengan las mismas oportunidades que los hombres, haciendo ver que es necesario tomar medidas reales y efectivas.

Las políticas de conciliación más demandadas por las mujeres son las relacionadas con el horario flexible y facilidades para no tener que escoger entre vida familiar y laboral. En su opinión, ¿es posible ya para una mujer conciliar la maternidad con una vida profesional al más alto rendimiento?

Hoy ya es posible conciliar, desde el punto de vista empresarial, al menos en empresas como MAPFRE. Pero no olvidemos que para conciliar vida personal y profesional debe existir un ajuste y reparto de tareas adecuado entre ambos universos y esto no siempre es fácil.

En MAPFRE contamos con un modelo de trabajo flexible que da respuesta a las necesidades de conciliación de los empleados y las necesidades de atención al negocio. En líneas generales, esta flexibilidad establece un tiempo de presencia común obligatoria, unos horarios de entrada y salida flexibles y un margen de recuperación de la flexibilidad muy amplio. Además, en el contexto de digitalización, MAPFRE ha definido un modelo de flexibilidad vinculado al teletrabajo y el trabajo en movilidad. La compañía cuenta también con otras medidas como la reducción de jornada y flexibilización de jornada por enfermedad. Por experiencia propia diría que la ecuación de maternidad/dirección exige un elevado sacrificio tanto para padres como para madres y por ello debemos avanzar hacia modelos de trabajo y medidas de conciliación que favorezcan la convivencia de los diferentes momentos vitales.

MODELO DE TRABAJO FLEXIBLE QUE DA RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE CONCILIACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y LAS NECESIDADES DE ATENCIÓN AL NEGOCIO

El 52% de las empresas implicadas con la igualdad laboral mediante planes concretos, ha aumentado sus ingresos un 5%. ¿Se cumple la primera; ha repercutido positivamente en la facturación de la empresa la presencia de talento femenino?

Existen estudios que efectivamente confirman que las empresas con mujeres en puestos directivos son más rentables y mejoran su beneficio neto. Nosotros, aunque no disponemos de estudios concretos en este sentido, estamos convencidos de que el talento femenino aporta eficiencia y productividad a las empresas y contribuye al cumplimiento y logro de sus objetivos y resultados. Las grandes corporaciones debemos seguir trabajando para aprovechar esta ventaja competitiva.

Diversos estudios afirman que sólo aquellas empresas que cuentan con estrategias claramente definidas consiguen aupar a sus talentos femeninos a los puestos más altos. Es el caso de MAPFRE, que cuenta ya con un 40% de puestos de responsabilidad ocupados por mujeres. ¿Cuáles son sus próximos objetivos en materia de igualdad?

Como mencionaba anteriormente, el compromiso adquirido por MAPFRE en su nuevo plan estratégico, anunciado públicamente en la junta general de accionistas de marzo, es que al menos el 45% de las vacantes en puestos de responsabilidad hasta 2021 sean cubiertas por mujeres.

No es cuestión de cuotas, pero sí necesitamos impulsar medidas que faciliten el cambio. Por ello, nos hemos sumado a la iniciativa *Empower Women in Insurance* de *INESE*, en la que compañías y profesionales del sector asegurador se unen para alcanzar un objetivo común: impulsar la presencia de mujeres en el ámbito directivo.

OBJETIVOS COMO: IMPULSAR LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO DIRECTIVO, AVANZAR EN EN MATERIA DE IGUALDAD EN LA EMPRESA Y MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y EMPODERAMIENTO EN SU VIDA LABORAL Y PERSONAL

Y en MAPFRE este año hemos puesto en marcha el proyecto *“Red de Liderazgo Femenino MAPFRE” (Women Leadership Network)*, cuyo objetivo es impulsar iniciativas que contribuyan a avanzar en materia de igualdad en la empresa. Se trata de un espacio de diálogo y participación para la promoción de iniciativas en materia de diversidad de género en el que tienen cabida mujeres y hombres. Este proyecto tiene como misión promover una igualdad efectiva de género, afianzar un rol de referencia de la mujer directiva, compatible con la conciliación de la vida personal y con las cualidades inherentes a la mujer. Además, estamos trabajando ya en el tercer plan de igualdad del grupo tras constituir la mesa negociadora el pasado mes de noviembre, y contamos también con un nuevo programa de liderazgo femenino que trata de desarrollar y mejorar la motivación y el empoderamiento de las mujeres en su vida personal y laboral. Con este programa queremos formar a mujeres que están en la base de la compañía porque es entre la dirección y las posiciones técnicas donde más les cuesta a las mujeres dar el salto al lugar que merecen.



La igualdad laboral total todavía es un reto. ¿Cree que, en un futuro próximo, se alcanzará una equidad laboral real? ¿Qué papel jugará MAPFRE y sus líderes femeninas en este reto?

Estoy convencida de que la equidad laboral llegará porque se está trabajando para ello, y tanto la sociedad como las empresas e instituciones están comprometidas con este objetivo; pero será una evolución progresiva. Los cambios importantes se logran con dedicación, empeño y con tiempo.

LOS CAMBIOS IMPORTANTES SE LOGRAN CON DEDICACIÓN, EMPEÑO Y CON TIEMPO

LAS PERSONAS EN EL CENTRO DE LA EMPRESA

Las personas están en el centro de la estrategia de la compañía siempre lo han estado. Estamos en un mundo cada vez más digital, conectado y cambiante, y ante una sociedad que demanda nuevos servicios y actuaciones éticas y comprometidas. Pero detrás de la digitalización y del mundo conectado, como detrás de todas las revoluciones de la humanidad, están las personas. Por tanto, cuidar de ellas es una responsabilidad.

Uno de los principales objetivos de MAPFRE es contar con personas alineadas y comprometidas con los valores de la

aseguradora y potenciar las capacidades que permitan su desarrollo profesional y personal. El aprendizaje siempre ha formado parte de la esencia de la aseguradora. Adquirir conocimientos a lo largo de la vida profesional de los empleados es fundamental para poder crecer en el puesto y asumir nuevas funciones. Esto se consigue por ejemplo, a través de planes de desarrollo profesional, de movilidad interna, de mentoring, así como a través de una universidad corporativa, desplegada en 2014 que cuenta con 16 escuelas, 10 aulas de Conocimiento y un **InnoLAB** que facilita el acceso a formación a los empleados.

Pero para que los profesionales puedan estar comprometidos con la compañía en la que trabajan y para que la igualdad laboral sea real es fundamental poder conciliar la vida laboral y personal. MAPFRE cuida de sus clientes pero también de sus empleados ofreciéndoles una amplia abanico de beneficios sociales, entre ellos los más valorados son el seguro de salud, los sistemas de previsión social, los seguros de vida, las bonificaciones en los seguros, el premio de permanencia en la empresa, la ayuda escolar para los empleados y sus hijos, el premio a la natalidad. A esto hay que sumar las ayudas económicas para empleados con hijos y/o cónyuges (o parejas) con discapacidad o con situaciones especiales. Además, es importante contar con modelos de trabajo flexibles que posibiliten y que garanticen la conciliación y la continuidad del negocio. En líneas generales, en MAPFRE esta flexibilidad establece un tiempo de presencia común obligatoria, unos horarios de entrada y salida flexibles y un margen de recuperación de la flexibilidad muy amplio.

Asimismo, en el contexto de digitalización, se ha definido un modelo de flexibilidad que incluye opciones como el teletrabajo y el trabajo en movilidad. La reducción de jornada por diversos motivos (enfermedades, cuidado de hijos o familiares), las excedencias son también otras medidas de conciliación. Otras iniciativas como ofrecer actividades para los hijos en días sin cole o campamentos de verano urbanos son menos frecuentes, pero facilitan enormemente el día a día de los empleados.

Cuando hablamos de conciliación, lo estamos haciendo de tiempo. Por eso contar con ayuda para aquellas gestiones y trámites para las que no se tiene el suficiente tiempo es también un beneficio muy valorado. **TeCuidamos Empleados** es el programa de ahorro y servicios MAPFRE, que ayuda a ahorrar en el día a día con ofertas y descuentos, así como con aspectos de distinta naturaleza como defensa en multas de tráfico, asistencia completa en viaje, asesoramiento fiscal, orientación médica 24 horas, segunda opinión médica, diagnóstico especializado para enfermedades graves, test de hábitos saludables, asistente nutricional, orientación pediátrica y orientación psicológica.

MAPFRE CUENTA CON UN MODELO DE EMPRESA QUE PROMUEVE LOS HÁBITOS DE VIDA SALUDABLES, Y PROGRAMAS DE APOYO QUE INFLUYEN EN EL BIENESTAR Y LA SALUD DE LOS EMPLEADOS Y SUS FAMILIARES

Todas estas medidas contribuyen de un modo u otro a cuidar de la salud, que es para la inmensa mayoría lo más importante. De hecho MAPFRE cuenta con un modelo de empresa saludable que fomenta unos hábitos de vida que redunden en la mejora de la salud, el bienestar y la felicidad de sus empleados. Este modelo ordena bajo un mismo paraguas todas las actividades que se realizan en MAPFRE para promover estilos de vida saludables y programas de apoyo que influyan en el bienestar y la salud de los empleados y sus familiares. Para ello, pone el foco en la persona e identifica 5 áreas de intervención: entorno laboral, promoción de la salud, actividad física y alimentación, entorno personal y bienestar mental. En este sentido, estamos orgullosos de haber sido reconocidos como una de las tres empresas de referencia en España en seguridad y salud laboral por el *Monitor empresarial de Excelencia en Prevención, Seguridad y Salud (MEPS2)*.

Además, MAPFRE realiza una vez al año su **Semana MAPFRE Objetivo Salud**, un proyecto global, liderado por Recursos Humanos, que tiene como objetivo fomentar el encuentro y la participación de los empleados en torno a una serie de actividades relacionadas con los cinco ámbitos de actuación del **Modelo de Empresa Saludable** mencionados anteriormente. Recientemente se ha celebrado la V edición de la Semana MAPFRE de la Salud, en 30 países, lo que representa un 87,87% de la plantilla. Se organizaron más de 740 actividades para empleados y familiares.

Una compañía no puede hablar de igualdad si no promueve internamente que sus empleados participen en campañas de ayuda a los demás. MAPFRE cuenta con un **Programa de Voluntariado Corporativo** alineado con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**. Dicho programa se desarrolla en 28 países a través de **Fundación MAPFRE**. Durante 2018 participaron más de 7.840 voluntarios, entre empleados y familiares, y se desarrollaron más de 1.600 actividades en todo el mundo relacionadas con educación, nutrición, salud, ayuda en emergencias, entre otras, impactando directamente en más de 111.000 personas. Más del 16% de la plantilla global ha tenido una experiencia de voluntariado.

Además del **Programa de Voluntariado Corporativo**, los empleados colaboran con otros proyectos sociales como es el **Euro Solidario**. Una iniciativa que ofrece la oportunidad a los empleados de España de donar un euro mensual de su nómina a un proyecto social elegido por ellos, con el compromiso de que, por cada euro donado, MAPFRE aporta otro más. Hasta la fecha se ha donado un total de 228.953 euros a proyectos sociales; 94.292 euros a los beneficiarios de la primera edición del año 2017 - **Debra "Piel de mariposa"** y **Sociedad San Vicente de Paul**, y 124.072 euros a los beneficiarios de la segunda edición del año 2018 —**Asión** y **Fundación Cris**—. A finales de 2018, los dos nuevos proyectos seleccionados como beneficiarios de la siguiente edición han sido **Fundación Aladina** y **Asociación Provincial de Autismo de Cuenca**, que ya han recibido la primera donación de 10.586 euros. Casi el 50% de la plantilla colabora cada mes con este proyecto, que es sin duda una gran aportación a la sociedad de todos nuestros empleados para ayudar a quienes más lo necesitan.

mapfre.com/corporativo-es/

 @MAPFRE

SEGUROS PARA EMPRESAS Y AUTÓNOMOS

INNOVAMOS PARA CAMBIAR LAS COSAS Y MEJORARLAS



Trabajamos cada día para diseñar nuevas **soluciones que permitan a las empresas y autónomos abordar el presente y garantizar su futuro**, protegiendo de manera solvente y rigurosa los riesgos que les afectan.

Y prestamos especial atención a los nuevos riesgos surgidos de la incorporación de las novedades tecnológicas, a los procesos industriales y actividades empresariales: **ciberriesgos, drones, protección de datos...**

**Infórmate en el 918 365 365
o en cualquiera de nuestras oficinas.**

mapfre.es



MAPFRE

Tu aseguradora global de confianza





‘GENTE QUE BRILLA’ PREMIA A LAS MUJERES QUE MÁRCAN TENDENCIA EN INTERNET

Iberdrola

Es mucho el talento femenino presente en nuestra sociedad. Desde líderes en empresas tecnológicas, científicas y divulgadoras, que trabajan para acercar su conocimiento a todo el mundo, hasta mujeres que abanderan proyectos solidarios o que están marcando tendencia por su originalidad, haciéndose escuchar a través de las redes sociales.



Con motivo del Día Mundial de Internet, celebrado el pasado 17 de mayo, **Gente que brilla**, un espacio digital creado por Iberdrola para dar a conocer historias que no dejan a nadie indiferente, ha presentado la **I Edición de los Premios Mujeres que brillan, también en Internet**, galardones que buscan reconocer y dar visibilidad al talento femenino en el ecosistema digital.

En la entrega de premios se ha leído un **manifiesto por la igualdad real, también en el mundo digital**, que está publicado en **Change.org** y cuyos principales objetivos son eliminar las brechas, dar visibilidad a todos los profesionales del ecosistema de Internet, sea cual sea su género, y potenciar la presencia pública de mujeres profesionales digitales.

ELIMINAR LAS BRECHAS, DAR VISIBILIDAD A TODOS LOS PROFESIONALES DEL ECOSISTEMA DE INTERNET, SEA CUAL SEA SU GÉNERO, Y POTENCIAR LA PRESENCIA PÚBLICA DE MUJERES PROFESIONALES DIGITALES

Conducido por **Esperanza Hernández**, periodista tecnológica, el evento ha contado con la participación de **Coco Dávez**, artista e ilustradora, y una de las jóvenes europeas más influyentes, según la revista Forbes. Un discurso inspi-

racional en el que ha señalado **“Internet, además de ser una herramienta potente y una ventana abierta a la que llegar a cualquier lugar, ha ayudado a equilibrar el papel de mujeres y hombres”**. También ha agradecido a todas las premiadas y nominadas por el tremendo esfuerzo que han hecho para alcanzar sus sueños. **“La fe es muy importante y tenemos que confiar en nosotras mismas. Nada es imposible”**, ha asegurado. Posteriormente ha tenido lugar la entrega de premios, en la que se han reconocido el tesón, trabajo, esfuerzo, compromiso y lucha por la igualdad de las candidatas a través de las nuevas herramientas digitales.

GANADORAS DE LA I EDICIÓN DE ‘MUJERES QUE BRILLAN, TAMBIÉN EN INTERNET’

Gente que brilla ha entregado sus premios en las siguientes categorías: liderazgo, comunicación y marketing, ciencia y divulgación, emprendimiento y empresas, solidaridad, moda, deportes y mujer revelación. Asimismo, también se ha querido reconocer el trabajo y el talento masculino que apoyan la lucha y creen en la igualdad, en una categoría especial:



hombres feministas. Por último, en la categoría tendencias, el público ha tenido la oportunidad de elegir a las ganadoras mediante una votación online a través de redes sociales, bajo el hashtag **#MujeresQueBrillanEnInternet**.

Manuel Moreno, periodista y creador de *TreceBits*; **Gema Muñoz**, CEO de *El Arte de Medir*; **María Trenor**, directora de comunicación de *ISDI*, la primera escuela nativa de Negocio Digital, y **Mercedes Wullich**, fundadora de *Mujeres y Cía*, han sido los miembros del jurado encargados de evaluar las distintas candidaturas y elegir a las premiadas:

1. **Liderazgo.** Evan Lai, directora general de Foreo España y Portugal.
2. **Comunicación y Marketing.** Laura Baena, fundadora de Club de Malasmadres.
3. **Ciencia y divulgación.** Pampa García Molina, periodista especializada en ciencia y tecnología y coordinadora y redactora jefa de SINC.
4. **Emprendimiento y Empresa.** María Parejo, fundadora de Zarina, empresa de catering y eventos.
5. **Solidaridad.** María Franco, fundadora de la Fundación Lo Que De Verdad Importa.

6. **Moda.** Sonia Marina, maquilladora de celebrities y creadora de la marca Sonia Marina Cosmetics.

7. **Deportes.** Patricia García, jugadora internacional de rugby de la Selección Española y creadora de la app PGRApp.

8. **Tendencias** (premio otorgado por el público). La Vecina Rubia, una de las influencers más populares de España.

9. **Mujer Revelación 2019.** Coco Dávez (Valeria Palmeiro), artista e ilustradora.

10. **Hombre Feminista.** Octavio Salazar, jurista español conocido por sus trabajos sobre igualdad de género.

LAS MUJERES TRIUNFAN EN EL MUNDO DIGITAL

El encuentro ha terminado con una mesa redonda en la que se ha analizado y debatido el papel de la mujer en el mundo digital y se ha hablado de la experiencia personal de cada una de las ponentes. Han participado **Irene Milheiro**, directora de campañas de Europa y Australia de *Change.org*; **Sol Aguirre**, creadora de *Las Claves de Sol*;

De izq. a dcha.: Sonia Marina, María Franco, Coco Dávez, Octavio Salazar, Evan Lai, Laura Baena, Patricia García, y representantes en nombre de María Parejo.



Belén Brito, directora de Marketing de *Check Point* para el Sur de Europa; **Patricia García**, jugadora internacional de rugby de la Selección Española y creadora de la app *PGR App*; **Lola Puerta**, directora general de *GoDaddy* para el Sur de Europa; **Carolina Denia**, periodista y creadora de *Clipset*; **Elena González-Blanco**, general manager de Europa en *CoverWallet*, y **David Velduque**, creador de *Neurads* y director de cine.

Se ha subrayado también **la importancia de animar a las mujeres, desde edades tempranas, a interesarse por el ecosistema tecnológico**, resaltando la existencia de techos de cristal y la necesidad de eliminar las barreras y obstáculos que se encuentran en el desarrollo de su carrera profesional.

González-Blanco subrayó que **“el mundo digital está al alcance de todos. Con curiosidad, ganas y perdiendo el miedo, se puede llegar muy lejos”**. Comentó, además, que no hay edad para pasarse a la tecnología y pidió una “tecnología para todos, hombres y mujeres sin sesgo”.

Durante el coloquio se destacó que el ámbito tecnológico es joven y ese factor ayuda a que las mujeres puedan unirse con mayor facilidad, consiguiendo que ambos géneros estén al mismo nivel. Por su parte, **Carolina Denia** aseguró que **“cuando eres mujer, te encuentras mucha gente que**

te ataca porque tú no sabes de tecnología”. Manifestó que la educación recibida establecía que las carreras técnicas o ingenierías eran cosa de hombres. **“Va a costar cambiarlo, pero está al alcance de todos hacerlo y debemos educar a los niños, desde edades tempranas, para que sean libres”**, concluyó.

El deporte femenino también fue protagonista en el coloquio. Se comentó que el deporte de mujeres todavía no es muy visible y faltan patrocinios, algo que dificulta muchas cosas. **Patricia García** comentó que “Iberdrola está apoyando mucho al deporte femenino. Gracias a eso, tenemos mucha presencia en medios de comunicación”. Además, García aprovechó y lanzó una propuesta: “que los periodistas formulen las preguntas sin micromachismos en las mismas”.

El evento concluyó con peticiones por la igualdad de género en el ámbito de Internet. **González-Blanco** afirmó que “el mundo digital comenzó con la arroba (@), y eso quiere decir que no hay géneros”. Por su parte, **Lola Puerta** reclamó más mujeres en los puestos que toman decisiones, mientras que **Irene Milleiro** pidió mayor presencia de mujeres en los altos cargos “porque demostraríamos lo que valemos”.

gentequebrilla.es
 @gentequebrilla



IBERDROLA

**Smart
Solar**

Es verde. Es digital. Es Iberdrola.

Conéctate al sol y ahorra.

Si eres agricultor sabes que el sol es una **fuentes inagotable y gratis de energía** que se adapta perfectamente a ti. Los meses en los que más necesario es regar, son los meses de mayor radiación solar. Por eso, en Iberdrola te ofrecemos **Smart Solar**:

- una solución integral con la que generarás **toda la energía** que necesites,
- olvidándote del gasoil,
- respetando el medioambiente,
- y con la garantía de Iberdrola.





EL LIDER DEL SECTOR EN EUROPA CONSERVA EL CORAZÓN DE UNA STARTUP: COMO HA CONSERVADO FLYERALARM LA CULTURA DE "HAZLO Y PUNTO!"

Alexandra Lange

Business Development Advisor SPAIN - Flyeralarm

Cuando se fundó FLYERALARM en el año 2002 en *Wurzburg*, no existía en Alemania más de un 46% de conexiones de internet, es decir, no llegaba a una de cada dos casas. El que quisiese descargarse una canción de internet, necesitaba para ello 12 minutos y mundialmente sólo existían 3 millones de páginas web.

A pesar de ello, **Thorsten Fischer** el fundador de la empresa, reconoció inmediatamente la necesidad de ofrecer el servicio de impresión online a pequeñas y medianas empresas e ir recogiendo tantos pedidos hasta llenar un pliego y comenzar a imprimir cuando el pliego estuviese cubierto de pedidos. Así se inventó **la impresión por recopilación**.

FLYERALARM CUENTA CON MÁS DE 2.300 TRABAJADORES Y MÁS DE 350 MILLONES DE EUROS EN VOLUMEN DE VENTAS Y CON PRESENCIA EN 15 PAÍSES

El efecto económico creado por el gasto de papel y los costes de impresión, hicieron que los costes de producción se redujeran a una décima parte del precio de mercado de aquella época de por ejemplo, las tarjetas de visita. Con la introducción de la impresión por recopilación FLYERALARM revolucionó en el 2002 el sector de la imprenta y cuenta como el **creador de la impresión online**. Desde un principio FLYERALARM se consideró una empresa europea y poco después de la creación de la empresa empezó a expandirse. El comienzo lo hizo Austria (2004), le siguieron muchos más países y entre ellos, también en época temprana del comienzo, España (2009). Hoy se le considera a FLYERALARM una de las mayores imprentas europeas con más de 2.300 trabajadores y más de 350 millones de euros en volumen de ventas y con presencia en 15 países.

EL ESPIRÍTU DE LA STARTUP ESTÁ INCRUSTADO EN EL LEMA: "HAZLO Y PUNTO!"

La exitosa historia de FLYERALARM está muy ligada al lema que vive: **Hazlo y punto!**. Los empleados son motivados para crear y desarrollar nuevas ideas y simplemente ponerlas en práctica. "Las startups tienen especialmente éxito porque piensan fuera de lo establecido y traen con ello también algo de radicalidad. Esta ha sido también en FLYERALARM nuestra filosofía desde el principio. Cultivamos esta cultura, ya que es la base para la creación de nuevos caminos e innovaciones y una parte esencial para seguir teniendo éxito en el futuro", explica **Alexandra Lange**, directora de desarrollo comercial para España.

EL ÉXITO DE LAS STARTUPS RESIDE EN QUE PIENSAN FUERA DE LO ESTABLECIDO Y TRAEN CON ELLO TAMBIÉN ALGO DE RADICALIDAD, ESTA HA SIDO LA FILOSOFÍA DE FLYERALARM DESDE NUESTROS INICIOS

Esto significa que FLYERALARM tiene jerarquías lineales y esto hace que las decisiones se tomen rápidamente. La variedad en los equipos sobrepasando departamentos junto con un gran número de mujeres y un equipo joven y dinámico han contribuido que FLYERALARM fuese nombrada la empresa más innovadora (2016 y 2018 por la empresa de análisis de mercado *Statista* y la revista *brandeins*). Entre otros premios se encontraba también el de *Digital Champion* (en 2016 concedido por la revista *WirtschaftsWoche* *Deutsche Telekom*) y el de empresa de formación del año (2018) por la asociación de impresores *Bundesverband Druck & Medien e.V. (bvdM)*. "Nuestros trabajadores son el corazón de FLYERALARM, por ello apostamos por el desarrollo de los empleados para ofrecerles puestos directivos. En FLYERALARM tenemos muchos empleados que están desde el comienzo con nosotros. También se apuntan personas que buscan su primer empleo para los que les ofrecemos una espléndida perspectiva: Hemos innovado creando programas de formación internos para preparar a las próximas generaciones para el mercado de la impresión online. En ello, nos dirigimos especialmente a las mujeres, especialmente en el sector del marketing, entre otros. El potenciar la ocupación de mujeres en puestos directivos siempre ha sido importante para nosotros y ha sido una parte esencial que ha contribuido al rápido crecimiento de la empresa", así **Alexandra Lange**.

LOS TRABAJADORES SON EL CORAZÓN DE LA EMPRESA, UN EQUIPO CON UN GRAN NÚMERO DE MUJERES, JOVEN Y DINÁMICO

Apoyo al deporte femenino a nivel europeo

FLYERALARM no sólo se compromete con deportes como el ciclismo, el esquí alpino y el baloncesto, sino que también **apoya el fútbol y en especial la categoría femenina**.

Desde este año y hasta la temporada 2022/2023 son patrocinadores oficiales de la selección femenina de fútbol dándole nombre también a la liga. Esta es su pequeña contribución para difundir y promocionar la pasión y el respeto por este deporte que ha tenido y sigue teniendo tantos obstáculos para hacerse un hueco frente a la categoría masculina.



El amor al medioambiente arraigado en la cultura de la empresa

Como líder del sector de la impresión online a FLYERALARM le es especialmente importante optimizar e innovar constantemente los procesos de producción para reducir las emisiones de CO². Sólo el hecho de introducir la impresión por recopilación y no utilizar un pliego por cada pedido, ha contribuido a reducir de gran manera las emisiones.

La reutilización del calor emitido por las máquinas para la calefacción de las instalaciones, la preferencia de proveedores regionales con reducida ruta de transporte, así como la utilización de embalaje reciclado son algunas de las acciones tomadas en favor de la sostenibilidad llegando a compensar 80.000 toneladas de CO² hasta el momento.

Papel procedente de bosques sostenibles en FLYERALARM

La gestión responsable del ecosistema de los bosques también es una parte importante en FLYERALARM. Por ello, ofrecen la alternativa de escoger entre los productos impresos convencionales, la opción de imprimir con papeles procedentes de bosques sostenibles. Estos están certificados por **FSC™** y **PEFC™**, los cuales representan las mayores y más conocidas certificaciones del sector.

flyeralarm.com





GLORIA LOMANA

**PRESIDENTA Y FUNDADORA
DE 50&50 GENDER
LEADERSHIP**

**LA MADRE DE TODAS LAS BRECHAS SERA LA DIGITAL SI
LAS NIÑAS NO SE INTERESAN POR LA TECNOLOGÍA**

Presidenta y fundadora de *50&50 Gender Leadership*, Gloria Lomana creó hace menos de un año una consultora para actuar exclusivamente en la orientación e implementación de planes de igualdad en políticas de género, para ayudar a empresas e instituciones. Su lema: *#PorUnMundo5050*, así con *hashtag*, porque lo suyo ha sido durante cuatro décadas el mundo de la comunicación en transformación y cambios. En el periodismo ha destacado como la decana de los Informativos de la televisión en España, con la responsabilidad de dirigir los informativos de una cadena nacional durante trece intensos años.

Alguna vez le hemos oído decir que lo más pesado de este tiempo eran las consabidas preguntas sesgadas por el hecho de ser mujer, distrayendo sus capacidades como directiva.

Pues sí, al principio especialmente. Afortunadamente las cosas han ido cambiando. En las conversaciones, incluso en las entrevistas, no fallaba la pregunta: “y tu ¿cómo concilias?”. Naturalmente la respuesta debía ser: “imagino que algo irá mal si esta es la pregunta”. Porque, ¿acaso eso se lo preguntaban a un hombre? No conozco a ninguno de ellos que haya tenido que responder a eso. A los hombres se les ha preguntado siempre por liderazgo, objetivos, metas empresariales... En fin, todo aquello que a una mujer profesional se le negaba. Por fortuna, como digo, las cosas van cambiando.

¿Por eso surge la idea de crear 50&50Gender Leadership?

Digamos que en la vida todo es una evolución. Desde hace muchos años he estado involucrada en acciones destinadas a combatir las desigualdades de niñas. Luego, con mi experiencia profesional, pensé que el énfasis había que ponerlo también en los liderazgos de mujeres y niñas. Sobre las niñas pongo mucho el foco, porque son ellas las que necesitan crecer en igualdad para saber que son respetadas igual que los niños y no padecer inseguridades de ningún tipo.

¿Parece una moda?

Pues bendita moda si alguien piensa así y, sin embargo, actúa. Lo importante son los resultados y que se acorten los plazos hacia la igualdad. Pero esto no deja de ser un prejuicio más. Conseguir la igualdad entre mujeres y hombres, o sea, entre todas las personas, es una causa justa que no debería tener más adjetivaciones. Lo que sí es verdad es que, gracias a la acción decidida de Naciones Unidas y otros Organismos Internacionales, que van alertando con datos sobre la desigualdad de género, hemos llegado a movimientos como *HeforShe*, que interpelan a los hombres. Y, desde luego, hay un antes y un después del *MeToo* que reclama visibilidad y voz para las mujeres.

CONSEGUIR LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES, ES UNA CAUSA JUSTA QUE NO DEBERÍA TENER MÁS ADJETIVACIONES

Y en la práctica ¿cómo afecta esto al mundo de la empresa, desde su punto de vista?

Probablemente en todo, en la obligación de los directivos de identificar el talento femenino, en la promoción su promoción

profesional, en implicar en planes de conciliación a mujeres y hombres por igual, en incluir a mujeres en los planes de sucesión...

Dice que en 50&50 ponen el foco en los liderazgos. ¿Por qué?

Estamos en un momento de enorme transformación. El siglo XXI se caracteriza por tres grandes revoluciones: la tecnológica, la globalización y, muy especialmente, la protagonizada por las mujeres, por cuanto ésta representa el impulso de cambio de mentalidad tradicional; diríamos que media humanidad impulsando el cambio de las mentes de la otra mitad. Para participar en esos cambios se necesita poder. El poder es transformación y las mujeres debemos participar en todos estos cambios. Yo siempre digo que la mirada de las mujeres incorpora muchos matices a los enormemente enriquecedores liderazgos convencionales.

LA MIRADA DE LAS MUJERES INCORPORA MUCHOS MATICES A LOS ENORMEMENTE ENRIQUECEDORES LIDERAZGOS CONVENCIONALES

¿Por ejemplo? ¿A qué se refiere?

Tradicionalmente las emociones de las mujeres fueron prejuzgadas como una flaqueza, su punto más frágil. Se ridiculizaba su carácter como débil, se dudaba por ello de su liderazgo, incluso se les llegaba a cuestionar por su voz más aguda. La primera ministra británica *Margaret Thatcher*, conocida como “*la dama de hierro*”, acudió a un logopeda para conseguir una voz más grave que le otorgara la respetabilidad que incluso desde sus propias filas políticas se le negaba. Las mujeres intentaban ocultar su feminidad. Y, sin embargo, hoy parece que el mundo ha descubierto que la gestión adecuada de las emociones es un enorme activo. Todas las empresas están acudiendo a reforzar esta vertiente; mira como tantas y tantas empresas tecnológicas españolas están presididas o dirigidas al máximo nivel por mujeres. Por algo será.

¿Y será por...?

Porque hoy hay que conjugar técnica y emociones. Ya no valen los liderazgos jerárquicos de ordeno y mando, como tampoco los líderes rudos, encerrados en un despacho ajenos a lo que piensa un equipo, sus trabajadores, sus clientes, el mercado o la sociedad. Hoy se valora la cercanía, la comunicación, la capacidad de evitar conflictos, el trabajo en equipo y la flexibilidad entre otras habilidades. Y aquí,



especialmente, las mujeres trabajamos bien. Las mujeres introducimos en los equipos miradas más pausadas, más de largo plazo, lo que se ha venido en denominar *soft skills*.

HOY SE VALORA LA CERCANÍA, LA COMUNICACIÓN, LA CAPACIDAD DE EVITAR CONFLICTOS, EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA FLEXIBILIDAD ENTRE OTRAS HABILIDADES

Y si esto es tan evidente, ¿por qué no se incorpora a las mujeres a los puestos de decisión con más diligencia?

Pues esta es la cosa, porque la fuerza de la costumbre tira mucho y sobre la capacidad de liderar de las mujeres sigue habiendo muchos prejuicios. Pero los datos están ahí: todos los organismos internacionales como *Naciones Unidas*, el *FMI*, el *Fondo Mundial*, las grandes consultoras o los gabinetes

de estudios de los bancos arrojan datos sobre la pérdida económica que supone no incorporar a las mujeres. El FMI ha estimado que, si las mujeres se incorporaran en igualdad al mundo de la empresa, el *PIB* mundial crecería un 26% para 2025.

El otro día leí que ya no hay techos

Los prejuicios y estereotipos siguen estando ahí, aunque observo cada vez más voluntad de trabajar y educar contra ellos. Y, de entre todas las asignaturas pendientes, queda la conciliación. Las mujeres aún se tienen que dividir para atender a la familia y el trabajo, para hacer compatible el desarrollo personal con el profesional. Por eso, yo prefiero hablar de corresponsabilidad. Siempre digo que a la sociedad o a las empresas se les debe pedir que faciliten la conciliación, pero primero uno ha de pensar que en las casas ha de exigir corresponsabilidad. Aquí es de agradecer el esfuerzo que las empresas están haciendo para incentivar planes que favorecen tanto a trabajadoras como trabajadores.

A LA SOCIEDAD O A LAS EMPRESAS SE LES DEBE PEDIR QUE FACILITEN LA CONCILIACIÓN, PERO PRIMERO UNO HA DE PENSAR QUE EN LAS CASAS HA DE EXIGIR CORRESPONSABILIDAD

En las pequeñas y medianas empresas esto es aún más difícil ¿no cree?

Sin duda, por eso en la consecución de medidas de igualdad han de comprometerse incentivos públicos.

Si los empleos del futuro son los tecnológicos y las mujeres no se inclinan por la tecnología, ¿cómo llegar al 5050 en las empresas? Por decirlo con símil futbolístico, si no hay cantera, ¿cómo se hace?

Efectivamente, las mujeres siguen percibiendo la tecnología como algo distante. Digamos que su apetencia es más como usuarias, que no les atrae en la misma medida participar en las tripas, en programación por ejemplo. Cuando, sin embargo, la tecnología brinda maravillosas oportunidades como el trabajo no presencial en plataformas, el aprendizaje online, el *networking* que las mujeres han practicado poco hasta ahora, o la posibilidad de ofrecer productos en un potente escaparate virtual.

LA TECNOLOGÍA BRINDA MARAVILLOSAS OPORTUNIDADES COMO EL TRABAJO NO PRESENCIAL EN PLATAFORMAS, EL APRENDIZAJE ONLINE, ...

¿Y en las niñas es igual?

Si, digamos que ahí estaría el origen del problema. Por eso desde *50&50* estamos impulsado planes de liderazgos para chicas y, muy especialmente, programas para atraer a las niñas a la tecnología. Con prácticas en aplicaciones, robótica, realidad aumentada, inteligencia artificial y aplicada.

Porque una cosa es evidente: la madre de todas las brechas será la digital si las niñas no se interesan por la tecnología. Ahí se abrirían las brechas de género y salariales mas agravadas que las que conocemos.

LA MADRE DE TODAS LAS BRECHAS SERÁ LA DIGITAL SI LAS NIÑAS NO SE INTERESAN POR LA TECNOLOGÍA

Ha mencionado los liderazgos 2030, ¿qué quiere decir con ello?

Liderazgos con la perspectiva que da seguir los *ODS*. Nuestros jóvenes se tienen que construir sobre referentes éticos y sostenibles. Los informes, y me remito al último de *Science*, apuntan que son las niñas las que a partir de los 6 años no se adjudican trabajos que consideran de niños muy inteligentes, y es a los 10 o los 11 años cuando manifiestan la desafección a las matemáticas. Para remediar esto, hay que trabajar desde muchos ángulos, pero con urgencia. No podemos permitirnos una generación femenina perdida más, a la velocidad en que se está desarrollando la tecnología.

SON LAS NIÑAS LAS QUE A PARTIR DE LOS 6 AÑOS NO SE ADJUDICAN TRABAJOS QUE CONSIDERAN DE NIÑOS MUY INTELIGENTES, Y ES A LOS 10 O LOS 11 AÑOS CUANDO MANIFIESTAN LA DESAFECCIÓN A LAS MATEMÁTICAS

¿Y cómo se lucha contra eso?

Apasionándolas desde niñas con prácticas y programas que les permitan desarrollar la creatividad a través de la tecnología. Y explicándoles hasta el convencimiento la utilidad de estudiar matemáticas. Las matemáticas son el inglés de nuestro tiempo.

Por último, ¿cómo definiría al líder del siglo XXI?

El liderazgo de nuestro tiempo tiene que ser 2030, responsable y sostenible, con adaptación a los cambios, mente flexible, capacidad para motivar equipos, asumir retos, establecer metas, trabajar por objetivos... Y, por supuesto, ser generador de ideas, es decir ser visionario, tomar la comunicación como una herramienta esencial, practicar *networking*. Y algo muy importante, tener equilibrio personal y profesional.

El renting que necesitas para mover tu negocio



LeasePlan

Con LeasePlan lo tienes todo para que tu negocio se mueva como tú quieres:

- **Más rentabilidad.** El renting te permite posibilidad de deducción en el IS, IRPF y hasta el 100 % en el IVA. Consulta a tu asesor fiscal.
- **Más seguridad.** Asistencia 24/7, vayas donde vayas dentro del territorio español.
- **Más comodidad.** Servicio de recogida y entrega taller. Gestión Online.
- **Más fiabilidad.** Un asesor personal de renting te ayudará en todo lo que necesites.
- **Más completo.** Con todos los servicios de LeasePlan, el especialista en renting con más de 100.000 vehículos gestionados en España.

Vehículos de todas las marcas y modelos . Solicita una oferta personalizada sin compromiso en informacion@leaseplango.es o llama ahora al **919116328**.

leaseplango.es





SUSANA LORENZO

CIO / VODAFONE

Según la encuesta “Percepción Social de la Ciencia” que realiza la Fundación Española por la Ciencia y la Tecnología, el interés de las mujeres por la ciencia ronda tan sólo el 13,7%. El 70% de los puestos tecnológicos siguen ocupados por hombres. Como mujer líder en su sector, directora del área de tecnología de Vodafone, ¿qué cree que está fallando para que, según diversos estudios, estas cifras no hayan apenas aumentado en los últimos veinte años?

En mi opinión, lo que falla es la falta de referencias. Si las niñas no encuentran en su entorno modelos sociales que “normalicen” a la mujer en la tec-

nología, empiezan a pensar, desde edades tempranas, que esa vía no está en el catálogo para ellas. Seguimos teniendo una sociedad estereotipada, que inconscientemente lleva a las niñas a pensar que hay carreras “de chicos” y pierden el interés en ellas.

Muchos de sus programas de apoyo al talento femenino se centran en la formación. ¿Es la educación de las más jóvenes la clave para darle la vuelta a esta situación?

Volviendo al punto anterior, no es únicamente la educación de las niñas, sino el cambio social que elimine esos estereotipos de forma que no calen en las nuevas generaciones. Indudablemente, una forma de hacerlo es apoyar a las niñas para fomentar en ellas, desde edades tempranas, el descubrimiento de la tecnología y de sus posibilidades. Esto también crea esos referentes que antes mencionaba, que son necesarios para el cambio social.

APOYAR A LAS NIÑAS PARA FOMENTAR EN ELLAS, DESDE EDADES TEMPRANAS, EL DESCUBRIMIENTO DE LA TECNOLOGÍA Y DE SUS POSIBILIDADES

El término sororidad, que hace referencia a la solidaridad entre mujeres, especialmente en la lucha por la igualdad, es uno de los más en boga últimamente. Han colaborado en un programa desarrollado por Womenalia, red profesional para mujeres, el Speed Mentoring, que buscaba formar a líderes 4.0, de mujeres para mujeres. ¿Qué papel juega la inspiración, los modelos cercanos y exitosos de mujeres líderes en la formación del talento femenino?

El apoyo entre las mujeres juega un papel fundamental. La creación de una red entre mujeres que se ayudan unas a otras a superar las dificultades, ya sean internas o externas, multiplica la velocidad del cambio. Esas dificultades suelen ser comunes: no sentirse suficientemente preparada, pensar que no estamos a la altura del reto o tener que luchar en un entorno que pone trabas por restricciones culturales o sociales es lo común. Si cada una siembra un granito en su entorno, todas estas dificultades irán desapareciendo de la lista.

Vodafone cuenta en su plantilla con un 43% de mujeres. ¿Qué políticas de conciliación aplican?

Las políticas de conciliación están enfocadas a que los trabajadores, independientemente de su género, puedan dedicar más tiempo a sus actividades personales y tengan una mejor

salud. En ese sentido se dispone de políticas de teletrabajo, programas de salud y bienestar, e incluso un acuerdo con una empresa de Banco de Tiempo donde se pueden contratar los “recados” directamente en el lugar de trabajo: gestiones, servicios de tintorería, arreglos de ropa y calzado, compras...

TENEMOS UN ACUERDO CON UNA EMPRESA DE BANCO DE TIEMPO DONDE SE PUEDEN CONTRATAR LOS “RECADOS” DIRECTAMENTE EN EL LUGAR DE TRABAJO

En su compañía, un 33% de los puestos directivos están ocupados por mujeres. ¿Son las políticas de conciliación familiar la clave que permitirá un mayor liderazgo femenino?

Yo creo que son un elemento necesario, aunque la clave, para mí, está en el cambio de mentalidad en la asunción de los roles en las familias. Cada vez veo más hombres en las nuevas generaciones disfrutando del cuidado de sus hijos y no renunciando a tener un papel activo en su educación y actividades. Esta normalización de las responsabilidades elimina la creencia de que los hijos lastran la productividad o la inteligencia de la mujer, y por supuesto facilita la creación de políticas de conciliación para todos.

Una de sus medidas más recientes permite aplicar una reducción de jornada conservando el mismo sueldo durante los seis meses siguientes a la reincorporación de la baja por maternidad/paternidad. ¿En Vodafone es posible conciliar plenamente una carrera profesional de éxito con la vida familiar?

Yo creo que esa afirmación es un tema muy personal de cada individuo, ya que el éxito profesional puede tener un significado diferente para cada uno de nosotros. Creo que en Vodafone hay muchos medios para que cada trabajador pueda componer un equilibrio profesional y personal a la altura de sus expectativas, ya que no existen trabas que lo condicionen.

¿Qué valor diferencial cree que puede aportar en la toma de decisiones una mayor presencia femenina en el consejo?

Cada vez hay más estudios que demuestran que la diversidad crea valor, y en ese sentido, la presencia de mujeres en los consejos genera más diversidad, aunque no es la única.

Con el objetivo de revertir las cifras tan bajas de empleo femenino tecnológico, Vodafone sacó su

NUNCA DEJES DE aprender



programa “#CodeLikeAGirl” para fomentar las vocaciones tecnológicas entre las chicas jóvenes. ¿Qué aporta concretamente este programa a la formación tecnológica de las mujeres?, ¿Cómo evalúan los primeros resultados?

Este programa hace que las chicas jóvenes se sumerjan en una experiencia con el desarrollo software que es muy probable que no ocurriese en su entorno, con el apoyo de profesionales de ese sector que aportan referencias y experiencia. Lo que se busca es despertar vocaciones que podrían no descubrirse de otra manera. El resultado es muy bonito, ya que las chicas aprenden, colaboran y se divierten, y todos esos ingredientes son clave para poner en sus cabezas nuevas opciones para el momento de decidir sobre su futuro.

Otro de los programas de apoyo al talento femenino que han lanzado recientemente es “#Reconnect”, que tiene como objetivo facilitar la reincorporación laboral a mujeres que, por diversas causas, han estado fuera del mercado. ¿Penaliza ser mujer a la hora de reincorporarse al mercado laboral?

El mercado laboral no es muy boyante en nuestro país, con contratos precarios, temporales, sueldos bajos y pocas oportunidades. Eso, unido a un colectivo de jóvenes sobrecualificados, y a una oferta de trabajadores que supera la demanda,

hace muy difícil que alguien que se haya desconectado del mundo laboral durante un tiempo, encuentre propuestas atractivas y acordes a sus expectativas. No creo que sea un problema de penalización a la mujer, sino más bien de falta de oportunidades. El programa #Reconnect es una iniciativa muy bien recibida, porque se focaliza en un colectivo con unas necesidades muy específicas: horarios flexibles, horarios reducidos, o posibilidad de teletrabajar, y le proporciona precisamente ese tipo de oportunidades, generando un beneficio mutuo para la trabajadora y para la empresa.

En términos de igualdad laboral y liderazgo femenino, ¿cómo le gustaría encontrar a su empresa dentro de 10 años?. ¿Y a nivel nacional?

Me gustaría que no hubiese que hablar más de programas orientados al colectivo femenino porque se hubiera normalizado esta situación. No me gusta que se hable de cuotas, ni de géneros, sino de talento y de productividad. Y que cada uno pueda decidir en función de sus necesidades, capacidades y expectativas, sin encontrar obstáculos mentales o irracionales.





EL TRABAJO FLEXIBLE, CLAVE PARA UNA MAYOR Y MEJOR REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LA EMPRESA

IWG Group España

El conocido como techo de cristal continúa siendo una barrera invisible pero muy real para las profesionales del s.XXI. La reducción por cuidado de los hijos, la reincorporación al trabajo tras la maternidad o la necesidad de horarios flexibles para compatibilizar con el cuidado de familiares dependientes, junto con políticas gubernamentales que no fomentan la flexibilidad, se traducen en una falta de diversidad en las compañías que tiene un impacto económico real, debido a la pérdida de talento femenino.



No es una coincidencia que las empresas estén perdiendo el talento femenino cuando las profesionales rondan entre los 30 y los 40 años, justo en el momento en que muchas de ellas están empezando a formar una familia. Esta situación implica que las oportunidades de negocio para crecer, desde una perspectiva de diversidad, inclusión y beneficios, se verán reducidas. En un contexto social en que la gente es cada vez más consciente de la importancia de la diversidad, en todos los ámbitos, cada vez más empleados demandan políticas que les permitan conciliar la vida personal y la laboral.

EL CONOCIDO COMO TECHO DE CRISTAL CONTINÚA IMPIDIENDO QUE LAS MUJERES ALCANZEN PUESTOS DIRECTIVOS EN LAS COMPAÑÍAS

La mayoría de los profesionales admiten que lograr un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada es clave para su felicidad personal pero también para el buen desarrollo de sus funciones profesionales. En este sentido, según una encuesta reciente realizada por **IWGW**, el principal proveedor mundial

de espacios de trabajo, se ha revelado que actualmente el 50% de los empleados de todo el mundo están trabajando fuera de su oficina principal al menos 2,5 días a la semana y el 85% de ellos confirman que la productividad ha aumentado en su negocio gracias a las políticas de trabajo flexible. Unas cifras que demuestran cómo el trabajo flexible es igualmente beneficioso tanto para empleados como empleadores.

LA FLEXIBILIDAD LABORAL PUEDE SUPONER UN INCREMENTO DE HASTA EL 85% EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

Frente a estas tendencias globales, las administraciones públicas continúan apostando por modelos desfasados como la obligatoriedad de fichar o la reciente sentencia de la Audiencia Nacional admitiendo la rebaja de sueldo por retrasos a la hora de entrada en empresas con control de jornada, aunque el trabajador compense los minutos perdidos al final del día. La flexibilidad laboral no solo busca evitar largas horas de trabajo, también aspira y consigue que los negocios cambien sus culturas evitando el presentismo y aplicando políticas de inclusión.



Estas medidas resultan necesarias para todos, pero en especial para ciertos perfiles como pueden ser las madres que se acaban de incorporar de una baja maternal porque les facilita poder compaginar su nueva faceta con su carrera profesional. Las empresas son cada día más conscientes de que la promoción de la mujer ofrece una enorme oportunidad económica, que muchas empresas corren el riesgo de perder si siguen centrándose en la presencia por encima de la productividad.

**LAS EMPRESAS SON CADA DÍA MÁS
CONSCIENTES DE QUE LA PROMOCIÓN DE LA
MUJER OFRECE UNA ENORME OPORTUNIDAD
ECONÓMICA**

Hoy en día el 95% de las reducciones de jornada por cuidado de hijos o familiares dependientes siguen correspondiendo a mujeres. El estigma que viene con la frase "a tiempo parcial", que insinúa una falta de compromiso y responsabilidad, no tiene por qué aplicarse. Las empresas harían bien en promover entornos inclusivos en los que se valore a todos por la contribución que hacen, en lugar de por el tiempo que pasan

en su escritorio. La promoción de la mujer ofrece una enorme oportunidad económica que muchas empresas corren el riesgo de perder si siguen centrándose en la presencia por encima de la productividad.

**EL 95% DE LAS REDUCCIONES DE JORNADA
POR CUIDADO DE HIJOS O FAMILIARES
DEPENDIENTES SIGUEN CORRESPONDIENDO A
MUJERES**

Philippe Jiménez, country manager de **IWG Group España**, comenta que “este modelo laboral está impulsando la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo al lograr aliviar algunos de los retos a los que se enfrentan los trabajadores y, muy especialmente, las mujeres. Igualmente, desde **IWG** somos conscientes de que los horarios y los lugares ágiles facilitan este equilibrio al mismo tiempo que aseguran mantener la productividad y unos niveles adecuados de rendimiento para las empresas”.

iwgplc.com





PILAR GONZÁLEZ DE FRUTOS

PRESIDENTA UNESPA Y VICEPRESIDENTA CEOE

**EL MUNDO DE LA EMPRESA ESTÁ COMPROMETIDO
CON LA PROMOCIÓN DEL TALENTO EN CONDICIONES
DE IGUALDAD**

Usted preside UNESPA desde 2003 y es también vicepresidenta de CEOE ¿Qué balance hace de estos años ocupando cargos de la máxima responsabilidad en organizaciones empresariales? ¿Cuáles son sus principales retos para el futuro?

El balance de mis años al frente de UNESPA y como miembro de la alta dirección de CEOE es claramente positivo. Si pusiera encima del platillo de una balanza las cosas buenas del trabajo y en el otro los sinsabores, claramente ganarían las cosas buenas.

Afronto el nuevo mandato como un reto. Los tiempos no son nada fáciles, pues hay muchos temas abiertos tanto en el ámbito asegurador como en la economía en general: la normativa, el impacto de la tecnología, las tendencias demográficas y los nuevos hábitos sociales, las necesidades de protección de las complejas sociedades del siglo XXI... Tarea, como se puede ver, hay mucha por delante. Pero los equipos de UNESPA y CEOE son buenísimos y cuento con el apoyo tanto del sector asegurador como del conjunto del empresarial, instrumentos básicos para realizar el trabajo.

Las mujeres no abundan en el mundo de las organizaciones empresariales ¿A qué cree que se debe?

Las organizaciones empresariales se han nutrido durante muchos años de altos directivos procedentes de empresas de tal o cual sector. Consecuentemente, en tanto en cuanto no había muchas mujeres al frente de las empresas, tampoco podía haberlas en las asociaciones de empresarios. Ahora esto empieza a cambiar. Ahora sí hay directoras generales, consejeras delegadas y presidentas de compañías.

¿Se aprecia una evolución en este sentido en los últimos años?

De un tiempo a esta parte ha aflorado en las asociaciones empresariales la figura del director general o del presidente profesional, desvinculado de las empresas que conforman una determinada patronal. UNESPA es una de las asociaciones que apostó por este modelo hace ya bastante tiempo y, con el tiempo, otras han seguido este mismo sendero.

Varios sectores empresariales ahora fichan a profesionales independientes para llevar el día a día de sus asociaciones representativas y dedicarse a jornada completa a esta labor; en lugar de optar por designar un *primus inter pares*. Es decir, en vez de requerir a un directivo de una entidad asociada que compagine su empleo ordinario con un puesto de representación en la asociación, como se hacía antes.

EL FICHAJE DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES HA ABIERTO, COMO ES LÓGICO, VENTANAS DE OPORTUNIDAD PARA QUE HAYA MÁS MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES DE RENOMBRE

El fichaje de profesionales independientes ha abierto, como es lógico, ventanas de oportunidad para que haya más mujeres

en puestos de alta dirección de organizaciones de renombre. ¿La razón? Su llegada a la asociación empresarial de turno ya no depende de la marcha del escalafón dentro de un sector específico. Y esto es bueno, porque así el talento puede llegar de cualquier lado.

¿Qué cualidades cree que aporta una mujer en el mundo de la dirección de empresas o de organizaciones empresariales?

Hombres y mujeres tienen mucho que aportar en la dirección de las empresas. Sin ánimo de caer en un cliché ni de recurrir a lugares comunes, sí me parece que, tal vez, las mujeres tenemos en el diálogo nuestra forma natural de hacer las cosas. Ser jefe exige saber escuchar y debatir. El día a día de las empresas y las organizaciones empresariales está marcado por la toma constante de decisiones. Decisiones que se deben adoptar analizando los pros y contras de cada opción. Para evaluar cada situación es necesario hablar con tu equipo, sopesar las opciones que se te presentan encima de la mesa y, luego, por supuesto, marcar el camino a seguir a la organización.

LAS MUJERES TENEMOS EN EL DIÁLOGO NUESTRA FORMA NATURAL DE HACER LAS COSAS. SER JEFE EXIGE SABER ESCUCHAR Y DEBATIR

Como mujer directiva ¿Cuáles son las principales dificultades a las que ha tenido que enfrentarse en su carrera profesional? ¿Cree que algunas de ellas están relacionadas con su condición de mujer?

Mi trayectoria profesional se ha desarrollado en tres organizaciones y en todas ellas he desempeñado labores de gestión directiva.

La primera fue la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (*DGSFP*). Este es un órgano supervisor dependiente de la Administración Pública. La segunda, el Consorcio de Compensación de Seguros (*CCS*). Aunque esta entidad es de titularidad pública, se puede equiparar con una empresa privada por su modelo de gestión a todos los efectos. Mi tercer y actual trabajo es *UNESPA*, que no es una empresa al uso, sino una asociación empresarial de carácter privado.

Como se puede ver, mi trayectoria se ha desarrollado en instituciones públicas y privadas, como funcionaria y como trabajadora del sector privado. Además, en estas tres instituciones he tenido la oportunidad de gestionar equipos de diferente



tamaño, capacidades muy distintas y, por supuesto, de tratar con personas en circunstancias muy diferentes. Alcanzar los objetivos siempre ha requerido superar dificultades, operativas, de gestión de recursos, competencia, etc, pero ninguna relacionada con mi condición femenina, o yo nunca lo percibí así.

**ALCANZAR LOS OBJETIVOS SIEMPRE
HA REQUERIDO SUPERAR DIFICULTADES,
OPERATIVAS, DE GESTIÓN DE RECURSOS,
COMPETENCIA, ETC, PERO NINGUNA
RELACIONADA CON MI CONDICIÓN FEMENINA**

**¿Es la maternidad y la familia una dificultad añadida para el desarrollo profesional de las mujeres?
¿Son suficientes las medidas de conciliación en las empresas?**

La incorporación masiva de la mujer al mundo de la empresa privada en los años ochenta y noventa en España puso de manifiesto las dificultades logísticas que conlleva la crianza de hijos con el desarrollo de una carrera profesional. Es una realidad que conozco bien, pues es la que me tocó vivir como profesional y como madre.

A día de hoy, las empresas están más concienciadas sobre la necesidad de otorgar a sus trabajadores y trabajadoras (sí, a ambos) mecanismos de conciliación que permitan compaginar su papel como padres y profesionales.

Dicho esto, no hay que soslayar la importancia de la situación en casa, la corresponsabilidad doméstica. Pues tan importante es que la empresa disponga de medidas para la conciliación, como que las responsabilidades domésticas se distribuyan de manera equitativa entre los distintos miembros de la familia. Ya sea el padre, la madre o los hijos asumiendo paulatinamente cuotas de responsabilidad conforme se van haciendo mayores. A partir de cierta edad, cualquiera puede ordenar su cuarto, hacerse la cama o recoger la mesa después de cenar... Todas las tareas domésticas no pueden recaer sobre una única persona.

**LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN NO SON SOLO
PARA NOSOTRAS**

Por otra parte y volviendo al ámbito laboral de los adultos, no hay que olvidar que las medidas de conciliación no son solo para nosotras. También ellos pueden hacer uso de esas

medidas de conciliación. Este tipo de decisiones se deben adoptar en el ámbito doméstico, en el marco del diálogo de pareja.

¿Qué medidas cree que deberían instrumentarse para favorecer la igualdad en el ámbito laboral?

El mundo de la empresa está comprometido con la promoción del talento en condiciones de igualdad. Los departamentos de recursos humanos disponen de multitud de opciones como pueden ser los currícula ciegos (donde no aparece el nombre, la raza ni el sexo del solicitante de empleo), el uso de las nuevas tecnologías (videoconferencia), la adopción de horarios flexibles (teletrabajo), los programas de apadrinamiento (mentoring), la formación continua... A todo esto, hay que sumar los mecanismos de conciliación de la vida profesional, familiar y personal de los que hemos hablado antes. El sector asegurador, al que represento, es un buen ejemplo. Cuatro de cada cinco aseguradoras tiene instaurado un plan de igualdad.

Según el Informe Women in Business 2019, en España sólo el 2,8% de los CEO son mujeres. Como mujer líder en su sector, ¿cree que las mujeres tienen más dificultades para acceder a los cargos directivos? ¿Por qué?

Acceder a un puesto de alta dirección es tremendamente difícil e inusual. Muy poca gente se convierte en alto ejecutivo. Hacerlo exige talento y dedicación, entre otras muchas cosas. Pero si hay algo que me ha enseñado la vida y de lo que estoy convencida es de que querer es poder. El principal obstáculo que se debe salvar son los límites que se autoimpone uno. Si uno tiene fe en sí mismo y se esfuerza, puede conseguir lo que se propone. Sea mujer o sea hombre.

EL PRINCIPAL OBSTÁCULO QUE SE DEBE SALVAR SON LOS LÍMITES QUE SE AUTOIMPONE UNO. SEA MUJER O SEA HOMBRE

¿Qué opina de las cuotas para impulsar la presencia de la mujer en los órganos de dirección de las empresas?

El pasado marzo, con motivo del *Día Internacional de la Mujer*, CEOE publicó un informe muy interesante sobre la situación de la mujer en el mercado laboral español. Recomendando fervientemente su lectura, por cierto. En este informe se explicaba que si la mujer no tiene una presencia equiparable a la de los hombres en los órganos de dirección de las empresas, es porque los puestos de alta dirección reflejan la realidad del mercado laboral español de hace 20 o 30 años.

Por norma general, los directivos de empresas son gente que peina canas y son un reflejo de la realidad laboral de los años setenta, ochenta y noventa. En aquel entonces, la presencia de la mujer en el mercado laboral era bastante menor de lo que es actualmente. Consecuentemente, tampoco se puede esperar que abunden las directivas hoy.

CONSIDERO QUE LAS EMPRESAS DEBEN REGIRSE BAJO CRITERIOS DE MÉRITO Y CAPACIDAD

Por norma general, considero que las empresas deben regirse bajo criterios de mérito y capacidad. Desde hace ya muchos años salen tituladas de las universidades más chicas que chicos (55% vs 45%, aproximadamente). Además, ellas obtienen mejores notas. Dado que habrá más mujeres formadas que hombres, no es descabellado pensar que a largo plazo llegaremos al día en el que, sí, habrá más directivas que directivos. ¿Debería haber entonces cuotas para los varones? Hay que plantearse porque es un futuro que está a 20 años vista. No mucho más lejos.

¿Qué valor diferencial puede aportar el talento femenino a las empresas?

En toda organización es interesante tener diversidad porque te aporta nuevos puntos de vista. Las perspectivas diferentes te permiten valorar con mayor precisión una situación y, consecuentemente, tomar decisiones mejor informadas. Desde esta óptica, efectivamente, la incorporación de la mujer al mundo de la empresa es enriquecedora porque aporta puntos de vista que, quizá, los varones pasarían por alto.

TENER DIVERSIDAD PORQUE TE APORTA NUEVOS PUNTOS DE VISTA

Según los últimos datos publicados por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, el 70% de los puestos tecnológicos están ocupados por hombres. ¿Por qué es más difícil encontrar mujeres liderando sectores tecnológicos?

Si me permite, le voy a responder a la gallega. Es decir, con otra pregunta. ¿Por qué cuesta cada vez más encontrar varones en el mundo de la salud, del derecho o de la educación? Si se fija la vista en los profesionales menores de 45 años, se pueden detectar algunos sectores donde las mujeres ya somos mayoría. El sector asegurador es uno de ellos, sin ir más lejos. Nosotras ya conformamos más de la mitad de la plantilla de

las aseguradoras, y eso teniendo en cuenta a todas las cohortes de edad. Desde los trabajadores más veteranos hasta los recién llegados.

Quizá las vocaciones de ellos y ellas tengan algo que ver en estas dinámicas sobre las que usted me pregunta.

La igualdad se fomenta desde edades tempranas ¿Cree que habría que mejorar algo en este sentido desde el ámbito educativo, familiar, social, etc.?

La clave reside en la educación, absolutamente. La formación en valores se inculca en primer lugar en casa. Es muy importante tener presente esto ante todo porque el colegio no puede reemplazar a los padres. La escuela es fundamental para la formación de los chavales y contribuye a reforzar mensajes, pero los buenos modales y el respeto se adquieren en el ámbito familiar. Luego, por supuesto, está el entorno social en su sentido más amplio. Los amigos, los vecinos, los medios de comunicación o los influencers son también referentes de comportamiento para los chicos.

LA SOCIEDAD ESPAÑOLA HA AVANZADO MUCHÍSIMO EN LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS DE IGUALDAD. LA PUBLICIDAD ES UN BUEN TERMÓMETRO DE ESTO

En este tipo de temas me gusta más ver el vaso medio lleno que medio vacío, la verdad. Nos queda mucho por hacer, qué duda cabe. Pero también es cierto que la sociedad española ha avanzado muchísimo en la adopción de medidas de igualdad. La publicidad es un buen termómetro de esto. Si sacásemos el *VHS* del trastero y lo conectáramos a la tele para ver alguna de las cintas que tenemos grabadas nos sorprendería lo que veríamos. De entrada, había pocas pausas publicitarias y duraban 5 minutitos de nada. Primera sorpresa grata. Pero no sería la única. Es impresionante cómo ha cambiado el contenido de los anuncios, el tono de los mensajes, a quién van dirigidos, los productos que se promocionan y cuándo se promocionan...

Hablando de liderazgo femenino y de la necesidad de referentes, especialmente para las más jóvenes. ¿Cree que hay pocos ejemplos de mujeres exitosas y líderes o es que no les estamos dando el hueco que necesitan en los medios?

Hoy hay ejemplos de mujeres exitosas en prácticamente cualquier disciplina en España, afortunadamente. Es cierto que

hace unas décadas era relativamente difícil encontrar referentes públicos y había que mirar afuera para encontrarlos. Pero este es un campo donde, afortunadamente, se están acortando las distancias a ojos vista en este país.

HOY HAY EJEMPLOS DE MUJERES EXITOSAS EN PRÁCTICAMENTE CUALQUIER DISCIPLINA EN ESPAÑA, AFORTUNADAMENTE

En el ámbito de la política y la Administración Pública ha habido y hay muchas mujeres influyentes desde la llegada de la democracia a todos los niveles: hemos tenido y tenemos ministras, secretarías de Estado, presidentas de Comunidades Autónomas, alcaldesas, responsables de organismos y agencias públicas de todo tipo y condición...

En el ámbito deportivo abundan los referentes. Pensemos en disciplinas como el tenis, la natación, la halterofilia, el bádminton, el baloncesto... En las últimas dos ediciones de los Juegos Olímpicos, sin ir más lejos, el medallero español ha sido más holgado en las categorías femeninas que en las masculinas (*Londres 2012: 11 vs 6; Río 2016: 9 vs 8*).

En el mundo de la cultura es facilísimo encontrar firmas femeninas de primer nivel en la literatura, la música, la danza, el cine, el teatro... En ciencia también tenemos talento femenino de sobra, aunque quizá este sea menos conocido por el gran público por la naturaleza menos mediática de esta actividad.

Por último, pero no por ello menos importante, está el mundo de la empresa. Ya no es raro ver a directivas dando presentaciones de resultados de empresas cotizadas. Ni ver en las listas de personas más ricas de España a mujeres. ¿Hemos alcanzado la paridad en todos y cada uno de estos campos? En absoluto. ¿Queda mucho por hacer? Por supuesto. Pero es que, estamos trabajando en ello... y lo estamos logrando.

Visto su éxito laboral, ¿quién ha sido una inspiración para usted?

Pertenezco a una familia humilde y mis padres siempre nos inculcaron el valor del esfuerzo y de la libertad que se consigue viviendo del propio trabajo. Mi madre quedó viuda joven con seis hijos a su cargo. Afortunadamente era una profesional con un salario. Estas son mis raíces y mis referentes.





DE MUJERES PARA MUJERES: BLOGS EN FEMENINO QUE INSPIRAN EMPRENDIMIENTO

Eva Montero
Redacción - PLAN Magazine

El 90% de los nuevos negocios acaban fracasando y, del 10% restante, sólo un 22% está liderado por mujeres. La cifra, que todavía es baja, ha subido cuatro puntos en el último año, un síntoma de que, aunque poco a poco, el mundo empresarial, especialmente el del emprendimiento, empieza a darse cuenta del papel fundamental que puede jugar en él el sector femenino. De hecho, según el informe realizado por Spain Startup-South Summit el año pasado, el Mapa del Emprendimiento 2018, reveló que las startups lanzadas por mujeres tienen un índice de fracaso menor que las dirigidas por hombres, un 22% frente a un 51%.

A pesar de lo alentador de las estadísticas, los números son únicamente eso, números. **Aventurarse en el mundo del emprendimiento es arriesgado y se necesita algo más que cifras y estudios sobre los porcentajes de éxito.** Para vencer el miedo al fracaso y encontrar una idea que funcione, la inspiración es vital. Verse reflejada en otras historias y aprender de los aciertos y los errores de otros perfiles puede marcar la diferencia en el proceso de creación de una startup.

Mujeres líderes en su sector, mujeres que acaban de lanzar su propia marca, incluso mujeres que han fracasado...historias de éxito y aprendizaje, en femenino, que estas emprendedoras comparten en sus blogs para inspirar y aconsejar a otras mujeres que, como ellas, quieran atreverse y dar el salto, de una vez por todas, al mundo empresarial.

LA MUJER DETRÁS DE LA EMPRESARIA

ByWomen

Carolina Góngora, periodista vocacional, quiere cambiar el mundo desde su pequeño espacio en la red. Como ella misma afirma en su web, “aunque las mujeres representan más de la mitad de la población mundial, sólo protagonizan el 20% de las noticias”. En ByWomen, Carolina les ofrece un altavoz a todas aquellas mujeres que tienen un proyecto que lanzar, una idea que mostrar o, simplemente, algo que contar bywomen.wordpress.com

Nayla Norrych

En sus propias palabras, ayuda a emprendedoras a “transformar su pasión en un negocio rentable”. Con un estilo fresco y preciso, pero siempre profesional, intenta llamar la atención sobre lo que hay detrás de una marca nueva: la mujer como empresaria, y como persona. Consejos e historias sobre superar miedos, derribar barreras y mejorar hábitos. naylanorryh.com

40yQué

El blog de Ros es la prueba de que la veintena no es una condición sine qua non para emprender con éxito. Después de estudiar odontología, encontró su verdadera vocación: el marketing digital. Ahora trabaja como especialista en este campo para diversas empresas del sector salud,

belleza y bienestar. Como ella misma lo define, 40yQué es un espacio para mujeres inteligentes, decididas e inquietas que quieren reinventarse y avanzar profesionalmente, aunque pasen de los 40.

40yque.com

Emprendedora online. Asun Parra pone a disposición de sus lectores una amplia cantidad de contenidos prácticos para iniciarse en el mundo empresarial. Tutoriales, consejos y cursos enfocados a agilizar y facilitar el emprendimiento femenino.

emprendedoraonline.com

**PARA VENCER EL MIEDO AL FRACASO
Y ENCONTRAR UNA IDEA QUE FUNCIONE,
LA INSPIRACIÓN ES VITAL**

TECNOLOGÍA

Chica Geek

El blog de Elena Santos es uno de los pocos de la red enfocado en tecnología y creado por una mujer. Desde esta plataforma y desde su canal de youtube, se puede acceder a una cantidad ingente de contenido, siempre de forma práctica y amena: trucos y tutoriales sobre aplicaciones, sistemas operativos y demás aparatos tecnológicos.

chicageek.com

CREATIVIDAD

Diseño Creativo

Teresa Alba, propietaria de este blog, está especializada en el marketing de contenidos desde una perspectiva más creativa. En su web comparte recursos gráficos, estrategias y consejos sobre la visibilidad en la red.

diseñocreativo.com

Charucashop

Charo Vargas emprendió su propia aventura empresarial con una marca de papelería. Hoy, Charuca, es una de las marcas más reconocidas por los amantes de este tipo de productos. En su blog y en su podcast, además de consejos de organización para empresarias primerizas y anécdotas sobre su propia experiencia como emprendedora, ofrece una sección de

entrevistas a emprendedores que abarcan desde la alta dirección a aspectos de lifestyle como el realfooding o autoconocimiento personal.

charucashop.com

FINANZAS

Blog y Lana

Sonia Sánchez-Escuer es una emprendedora nata. En los 2000, fue pionera en el negocio online de las invitaciones de boda y la caligrafía a mano. Ahora, además, colabora con medios como El Financiero o El Economista, entre otros. Centrada en transmitir habilidades para la gestión de las finanzas personales y consejos para lograr la independencia financiera de sus lectores.

blogylana.com

Diana Zuluaga

Fundadora de JET D'OR, empresa internacional especializada en aviones y jets privados. Tras el éxito de su startup, con una facturación anual que ronda los 2 millones de euros, decidió compartir su experiencia en su propio blog donde, además, aconseja sobre finanzas y trámites administrativos.

dianazuluaga.co/intro

MARKETING

Vilma Núñez

Vilma es consultora internacional de marketing online, siendo uno de los mayores referentes en este ámbito. En su blog intenta potenciar los negocios de sus lectores a través del marketing de contenidos, redes sociales, email marketing y publicidad online.

vilmanunez.com

Laura Ribas

Experta en marketing y ventas. Habla de emprendimiento, marketing, ventas, gestión del talento y mindset empresarial, centrándose en la fase de desarrollo del negocio: quiere que sus lectores identifiquen claramente en qué deben enfocarse para llegar al éxito. Comparte consejos profesionales no sólo en su blog, también en su canal de Youtube y en su libro Quién soy yo para hacer esto.

lauraribas.com

Hablando en corto

María Lázaro, directora de desarrollo corporativo en Real Instituto Elcano, realiza, desde esta bitácora, un análisis profundo sobre el mundo de internet y su relación con la sociedad, especialmente con el sexo femenino. Escribe sobre tendencias en marketing, social media y transformación digital. También es autora del libro Community manager: la guía definitiva.

hablandoencorto.com

**LAS STARTUPS LANZADAS POR MUJERES
TIENEN UN ÍNDICE DE FRACASO MENOR QUE
LAS DIRIGIDAS POR HOMBRES, UN 22% FRENTE
A UN 51%**

COMUNICACIÓN

Gemma Fillol

Licenciada en Ciencias Políticas y especializada en comunicación, desde su blog subraya la importancia de la emoción el éxito de una startup. Con consejos y anécdotas prácticas, ayuda a comunicar e inspirar de una forma más emocionante e impactante.

gemmafillol.com/sobre-mi

Serendipia

Èlia Guardiola es especialista en storytelling y marketing emocional y experiencial. Tanto en su blog como en su canal de Youtube, enseña cómo crear una historia de la nada que consiga impactar y motivar, y que sea recordada.

eliaguardiola.com

Somechates

Alicia Rodríguez Ruiz, editora de contenidos, es una especialista en el mundo Twitter. Desde su web y su libro Calidad vs Cantidad: el combate del siglo en contenidos pone el foco en la importancia de la calidad de los contenidos y combate los clickbaits y las fake news. Busca ayudar a sus lectores a encontrar su propia voz.

somechat.es

PLAN





SALVAR LAS TRABAS ECONÓMICAS DE UNA STARTUP: AYUDAS Y SUBVENCIONES PARA MUJERES EMPREENDEDORAS

Eva Montero

Redacción - PLAN Magazine

Emprender implica muchos riesgos. Además de las posibilidades de fracaso inherentes al mero hecho de crear algo inexistente anteriormente, se suma la competencia feroz que existe hoy día en el mercado, la cantidad ingente de trabajo y tiempo que requiere y, obviamente, el desembolso económico que se necesita para lanzar una startup y conseguir que se mantenga a flote. El factor económico es fundamental y, en ocasiones, muy difícil de incorporar, especialmente para las mujeres. Paradójicamente, a pesar de las estadísticas que demuestran que las compañías de nueva creación lanzadas por mujeres tienen un porcentaje menor de fracaso, son ellas las que tienen más difícil el acceso a financiación y a la consecución de una independencia económica real.

Es por este motivo que se vuelve tan importante la creación, cada vez mayor, de bolsas de ayudas, subvenciones y becas que impulsen definitivamente la aparición de nuevas compañías y apoyen el talento femenino en materia empresarial. Son muchas las subvenciones otorgadas en nuestro país, y también a nivel europeo, a mujeres emprendedoras. Además, la mayor parte de comunidades autónomas cuentan con programas de apoyo al emprendimiento femenino, impulsados desde organizaciones privadas, consejerías de las propias Juntas Autonómicas u otras organizaciones e institutos sobre igualdad.

AYUDAS Y SUBVENCIONES

PAEM

El *Programa de Apoyo Empresarial a las mujeres (PAEM)*, un proyecto creado por la *Cámara de Comercio* y el *Instituto de la Mujer* para mujeres que deseen crear una empresa y necesiten ayudas, subvenciones y asesoramiento, es uno de los más completos del país. Este programa no le supone coste ninguno a la nueva empresaria, ya que está financiado por el *Fondo Social Europeo* y el *Ministerio de Igualdad*.

El *PAEM*, que cuenta con un servicio de asesoramiento online y diversos puntos de apoyo ubicados en más de **50 Cámaras de Comercio**, ofrece:

- Información sobre oportunidades de autoempleo, legislación, trámites y direcciones de interés.
- Asesoramiento especializado y personal sobre gestión empresarial, planes de viabilidad, análisis de comercio interior y exterior, y nuevas tecnologías.
- Asesoramiento para la creación de un plan de negocio.
- Espacios de participación donde compartir experiencias y consolidar apoyos.
- El apoyo de una Red de Mentoras formado por empresarias experimentadas.
- Programa de microcréditos. Apoyo a la financiación con microcréditos de hasta 25.000 euros sin necesidad de avales, ofrecidos a través de Microbank.

Programa Innovatia 8.3

Creado en 2011 por el Instituto de la Mujer y la Universidad de Santiago de Compostela, y cofinanciado por el Fondo Social Europeo, apuesta por fomentar la capacidad empresarial de las mujeres en los sectores científico y tecnológico.

Dentro de esta iniciativa se encuentran otros dos programas: uno de formación integral y Amadrinanet, un programa de amadrinamiento en el que mujeres de reconocida trayectoria profesional en diferentes áreas, apoyan a nuevas emprendedoras.

Ayudas para mujeres jóvenes emprendedoras

El **Consejo de Ministros** aprobó a finales del año pasado el **Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021** en el que se incluyen medidas concretas enfocadas a favorecer el emprendimiento de la mujer.

Para aquellas mujeres que pongan en marcha una empresa o proyecto de base tecnológica, además de permitir la capitalización de las prestaciones por desempleo, se pondrá a su disposición a una persona cualificada para servicios de asesoramiento y de monitorización. Una vez acreditada la viabilidad del negocio, si el proyecto requiere de un capital inicial, también podrán optar a ayudas económicas.

Pack Mujer Emprendedora

La Confederación Española de Jóvenes Emprendedores (CEAJE) cuenta con su propio sistema de ayuda a mujeres, que cubre todas las necesidades del comienzo de la actividad de la empresa: consultoría jurídica, laboral, fiscal y contable, localización y gestión de subvenciones, plan financiero de empresa, asesoramiento y diseño Web personalizado.

Tarifa plana mujeres autónomas

La tarifa plana de 60 euros es general para todos los nuevos autónomos durante los seis primeros meses pero, en el caso de las mujeres, tiene una serie de particularidades.

Aquellas autónomas que se den de alta y que sean menores de 35 años, tendrán una **bonificación del 30%** sobre la cuota de contingencias comunes, siempre que causen alta inicial o no hubieran estado en situación de alta en los dos años inmediatamente anteriores. Aquellas que así lo prefieran podrán pedir esta ayuda en el plazo de un año tras dejar de favorecerse de la tarifa plana.



Apoyo a la emprendedora

La **Organización de Profesionales y Autónomos (OPA)** cuenta con un programa de ayudas a la mujer autónoma. Enfocado a mujeres desempleadas que desean poner en marcha su propio proyecto, la **OPA** facilita el acceso a sus recursos humanos para guiar y aconsejar a las futuras emprendedoras en cada etapa del proceso.

Microcréditos

Instituciones como **IPYME** o el **Ministerio de Igualdad** ofrecen este tipo de ayudas destinadas a todas aquellas mujeres emprendedoras con un negocio de cinco años o menos de antigüedad y que tengan dificultades para acceder a financiación ya que, a diferencia de otros, para obtener estos microcréditos no es necesario aval, sólo que se califique el proyecto como viable.

Programa de financiación mujeres emprendedoras

La **Empresa Nacional de Innovación** ofrece también, en colaboración con el **Ministerio de Igualdad**, el **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** y la **CECA**, microcréditos con un porcentaje máximo de financiación del 95%, con un límite de 25.000€.

BECAS

Wallapop Women's ScholarShip

La escuela internacional de **tecnología Ironhack** y **Wallapop** ofrecen una beca para captar talento femenino enfocado a programación y diseño web. Las becas, diez totales y varias decenas de parciales, están dotadas de hasta 400.000 euros. Sólo se necesita ser mayor de 18 años y residir en España. Además de subvenciones y becas, los premios también suponen una manera muy efectiva de incentivar el talento

femenino y apoyar a las empresas de nueva creación, no sólo para que sigan en esa línea ascendente, sino para, al mismo tiempo, sirvan como ejemplo a otros proyectos en gestación.

PREMIOS

Women Innovators Awards

La Comisión Europea reconoce con este premio los logros profesionales y la aportación creativa de las emprendedoras europeas. El concurso está financiado por Horizonte 2020, programa de investigación e innovación de la UE. Se conceden tres premios de 100.000€ cada uno en la categoría principal "**Mujeres Innovadoras**", y un premio especial de 50.000€ a un "**Innovador en ascenso**", es decir, una empresaria que haya destacado y que esté comenzando su carrera (35 años o menos). El jurado valora las candidaturas en función del éxito que haya experimentado la idea innovadora, su impacto, y la posible inspiración que despierte en la comunidad.

Premio Emprendedoras

El Premio Emprendedoras, creado por el Ayuntamiento de Madrid en colaboración con entidades privadas como Womenalia, la Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid (**ASEME**), la **Asociación Hostelera de Madrid**, la **Universidad Rey Juan Carlos** y **Onda Madrid**, tiene como objetivo principal contribuir al reconocimiento de proyectos originales, creativos e innovadores. De entre los 10 proyectos finalistas, el jurado concede un primer premio dotado de 15.000€ y que incluye acciones de difusión y publicidad del proyecto en diversos medios y plataformas colaboradoras y un **programa de Mentoring en la URJC**, entre otras actividades. El segundo premio incluye también las actividades de publicidad citadas y, además, una dotación en metálico de 2.000€. El jurado concede también un accésit, consistente en un premio en metálico de 1.000€.

PLAN





5 MANERAS DE FOMENTAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS

Juan I. Cabrera - Orange

Los datos son concluyentes y muestran que la desigualdad de género es una realidad en el ámbito laboral en España. Las mujeres sufren una tasa mayor de paro, cobran por término medio menos que los hombres y, llegadas a un cierto nivel en la jerarquía empresarial, se encuentran con un techo de cristal muy difícil de romper.

Según datos de la EPA referentes al primer trimestre de este año, el desempleo en las mujeres se sitúa en este país en el 16,7%, frente al 12,9% de los hombres. La brecha también se manifiesta en los sueldos. Según un estudio de Gestha (Técnicos de Hacienda), las mujeres en España cobran un 30% menos (casi 5.000 euros al año) que sus compañeros. Además, mientras que 6 de cada 10 licenciados en este país son mujeres, sólo el 10% de los cargos directivos están ocupados por ellas.

Las mujeres se enfrentan a más baches a lo largo de su vida laboral. Además de la dificultad para acceder a puestos directivos, pasan más tiempo apartadas de sus funciones por el nacimiento y el cuidado de los hijos. Esta circunstancia en muchos casos las obliga también a reducir su jornada laboral, lo que supone una caída de su retribución y de sus expectativas profesionales.

Sin embargo, la concienciación sobre este problema avanza, y un ejemplo es el de Orange, que recientemente ha recibido el ‘Distintivo de Igualdad en la Empresa’, otorgado por el Ministerio de Asuntos Sociales. En cualquier caso, las iniciativas a tomar para reducir la brecha de género entre los empleados son muy variadas. Aquí van unas cuantas ideas:

1. Rangos salariales equitativos

Como hemos visto, la desigualdad de género se manifiesta sobre todo en la brecha salarial. Por ello, las políticas empresariales deben empezar a favorecer la creación de tablas salariales donde el empleado cobrará y desempeñará las responsabilidades que conlleva el cargo, independientemente de su sexo.

2. Currículum vitae ciego

Las nuevas tecnologías y la digitalización permiten la implantación de procesos de contratación en los que se elimina cualquier característica que pueda representar una desigualdad. Gracias a estas técnicas, los sesgos de sexo, raza, país de origen o edad, entre otros factores, quedan eliminados, favoreciendo una mayor objetividad.

De esta manera, las empresas priman la experiencia y los méritos a la hora de contratar.

3. Formación en igualdad de oportunidades y de género

Las empresas deben formar a la totalidad de su plantilla e incluir en su ADN la igualdad de oportunidades y de género para sensibilizar a todas las personas que trabajan en la compañía. De esta forma evitarán que se puedan producir situaciones de desigualdad en cualquier área de la organización. Además, es conveniente que las compañías creen un clima de trabajo transparente y de confianza, y en el que las personas se sientan valoradas por lo que hacen y no por lo que son.

4. Conciliación laboral

Aunque se han lanzado medidas para fomentar la conciliación, la maternidad sigue siendo un obstáculo para las mujeres que quieren mantener su puesto de trabajo y avanzar en su carrera profesional. Además, algunos estudios han revelado que la falta de conciliación implica un gran sentimiento de culpa entre las mujeres.

En este sentido, los avances tecnológicos pueden ayudar en el ámbito de la conciliación, puesto que facilitan, por ejemplo, el trabajo en remoto, que todavía es residual en España, pero que tiene mucha aceptación entre los empleados.

Empresas como Orange sí avanzan en este sentido. De hecho, la operadora ha revalidado este año el sello que le acredita como Top Employer en España, y trabaja activamente por promover medidas de conciliación, como son la flexibilidad horaria y el teletrabajo. También ha implantado una cultura agile, para una mejor colaboración entre departamentos.

5. Bajas por maternidad y paternidad

En este punto, la iniciativa ha sido política. Desde el pasado 1 de abril, el permiso de paternidad se ha ampliado de 5 a 8 semanas, siendo las dos primeras obligatorias después del nacimiento del hijo. Además, el permiso del padre se extenderá hasta las 12 semanas en 2020 y al año siguiente se igualará con el de la madre, que es de 16 semanas. La situación contrasta con la que había en España hasta 2007, cuando los padres sólo disponían de dos días para cuidar del recién nacido.

hablamosdeempresas.com

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

Tú no eres
ni pequeño,
ni mediano.

Tú eres
Big



Cristina Pahissa,
Directora Comercial de Haworth España
Cliente de Orange

Big PYME

La solución convergente
de Orange para tu negocio.
bigpyme.orange.es

- Centralita virtual
- App comunicaciones avanzadas
- Fibra hasta 1Gbps
- Líneas móviles y datos







ANGÉLICA SÁNCHEZ

DIRECTORA DE MARKETING / ORANGE

**LAS EMPRESAS QUE PROMUEVEN POLÍTICAS DE
DIVERSIDAD OBTIENEN MEJORES RESULTADOS, PORQUE
SACAN MEJOR PARTIDO DE TODOS LOS TALENTOS**

Como Directora de Marketing de Orange, ¿qué funciones lleva a cabo concretamente?

Mi responsabilidad en Orange es la gestión del Marketing de la línea de negocio dedicada a autónomos y microempresas. Nuestro equipo tiene como cometido poner a disposición de este segmento de clientes las mejores ofertas para atender sus necesidades y expectativas e, incluso, adelantarnos a ellas.

También nos encargamos de gestionar la relación con nuestro canal de distribución y poner en marcha acciones que contribuyan a aumentar la satisfacción del cliente.

Y es que este segmento de cliente -el de autónomos y microempresas de hasta 10 empleados- supone el 94% del tejido empresarial español y su aportación a la economía española es, por tanto, decisiva.

Precisamente para poner en valor su peso, recientemente hemos lanzado una campaña de reconocimiento y concienciación de la realidad de los autónomos y pequeños negocios con el lema nacidos para ser autónomos. El objetivo de esta iniciativa es poner en valor su esfuerzo, no como héroes, pero sí como profesionales con una dedicación casi innata y permanente a su negocio. La vocación de Orange es ayudarles y acompañarlos en el buen funcionamiento de su actividad con un servicio de telecomunicaciones robusto y fiable y propuestas que les faciliten su día a día, adaptándose a las diferentes actividades y tamaños de negocio.

¿Qué aptitudes buscan en un departamento como el de marketing?

Personalmente, destacaría la orientación al cliente, con la vocación de brindarle la mejor experiencia con Orange. Pero también la disposición al aprendizaje, la adaptabilidad, el optimismo y la iniciativa; aptitudes, por otra parte, que podrían valer para un profesional del marketing o de cualquier otra área de servicio o actividad.

En todo caso, también creo que es importante tener el mejor equipo y, como responsable del departamento de Marketing, me tomo muy en serio guiar a las personas que lo integran para sacar lo mejor de ellos, que desarrollen sus capacidades y aporten el máximo valor en el día a día, disfrutando con lo que hacen.

¿Qué obstáculos ha encontrado en su carrera? ¿Algunos de ellos han tenido que ver con su condición de mujer?

Evidentemente, la vida laboral es larga y he tenido bastantes obstáculos, la mayoría salvable, pero también grandes satisfacciones. Mi máxima es, en todo caso, disfrutar y aprender continuamente; y la mejor fuente de aprendizaje son las dificultades. Por eso, siempre que veo alguien en un puesto relevante pienso en el esfuerzo, la tenacidad, la paciencia, el sacrificio y la disposición a asumir retos que hay detrás. No es una cuestión de suerte, aunque esta pueda acompañar en alguna ocasión.

Como mujer, en el mundo laboral, quizá he sido afortunada en este sentido. Siempre he sido una profesional más, y seguro que en eso además influye mucho que Orange sea una empresa que apuesta tanto por la diversidad y la conciliación para hombres y mujeres. Ahora bien, que en mi caso particular no haya sentido discriminación no quiere decir que desconozca la realidad laboral que viven tantas mujeres, y también otros colectivos (por sesgos culturales, de raza, edad...). Creo que las mujeres estamos desempeñando un papel muy importante, aunando esfuerzos y eliminando las barreras tanto externas como internas que nos impiden poner en valor nuestras capacidades. Pero también ha de seguir cambiando el entorno, debemos ofrecer a las nuevas generaciones referentes de ambos géneros y las instituciones, entidades y personas públicas deben cuidar su lenguaje y sus propuestas en torno a la igualdad.

LAS MUJERES ESTAMOS DESEMPEÑANDO UN PAPEL MUY IMPORTANTE, AUNANDO ESFUERZOS Y ELIMINANDO LAS BARRERAS TANTO EXTERNAS COMO INTERNAS QUE NOS IMPIDEN PONER EN VALOR NUESTRAS CAPACIDADES

Indudablemente, las empresas tienen un papel crucial en la velocidad de este cambio. De momento, esta velocidad es lenta y, a pesar de que cada vez hay más empresas comprometidas, lamentablemente en numerosas ocasiones se hace sólo para cumplir el expediente. Más allá de la formulación e implementación de políticas en torno a la igualdad, hay que empezar por el convencimiento sobre las ventajas que aporta, empezando por los niveles más altos de las organizaciones.

¿Qué valor diferencial puede aportar el talento femenino a su sector?

Me gusta hablar más que de diferenciación de complementariedad. Partiendo del hecho de que cada persona -hombre o mujer- es distinta es su carácter y capacidades, y que no se puede generalizar, sí creo que las mujeres tenemos más desarrolladas determinadas características, como la intuición, la escucha, la empatía, e incluso la determinación, que creo que se complementan con otros rasgos normalmente más desarrollados en el género masculino.

LA CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES ES EQUILIBRAR TALENTOS

En cualquier caso, la clave para las organizaciones es equilibrar talentos. Y por esto es tan importante elevar el número de mujeres en puestos directivos, que, aunque crece año a año, sigue siendo insuficiente, especialmente en la alta dirección. Y los datos lo demuestran, pues es un hecho que las empresas que promueven políticas de diversidad obtienen mejores resultados porque sacan mejor partido de todos los talentos.

Orange ha sido reconocida con el Distintivo de Igualdad otorgado por el ministerio de Sanidad, una marca de excelencia que reconoce a empresas que destacan en el desarrollo de políticas de igualdad. ¿Qué medidas concretas está adoptando Orange para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

En Orange llevamos muchos años diseñando políticas de Igualdad para mejorar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y en áreas técnicas y en 2015 conseguimos el *Distintivo de Igualdad en la Empresa*.

Estamos muy orgullosos de promover no sólo la igualdad entre hombres y mujeres, sino la diversidad en todas sus dimensiones: género, opinión, generación, orientación sexual, discapacidad y origen. Creemos firmemente que la diversidad tiene un impacto positivo en todas las actividades y en todos los niveles de nuestro negocio.

LA DIVERSIDAD TIENE UN IMPACTO POSITIVO EN TODAS LAS ACTIVIDADES Y EN TODOS LOS NIVELES DE NUESTRO NEGOCIO

Y para conocer realmente cómo debemos avanzar, en 2018 realizamos un diagnóstico a través de un Diálogo con *stakeholders*, obteniendo una foto clara de cómo perciben la diversidad, la igualdad y la inclusión en Orange nuestro equipo de empleados, nuestros proveedores, clientes, instituciones públicas y privadas. Realizamos, además, numerosos *focus groups* y entrevistas, y por eso nos hemos puesto dos focos de trabajo en el corto plazo en el mundo de la diversidad: género y edad, aunque sin dejar de trabajar en el resto de las dimensiones (por ejemplo, la inclusión de la discapacidad es una prioridad permanente en nuestra política de *Responsabilidad Social Corporativa*).

Las conclusiones de este diálogo se presentaron al Comité Ejecutivo y a los empleados. Hemos diseñado una serie de indicadores y líneas de acción que se siguen de forma recurrente

en las reuniones del Comité Ejecutivo. Además, recientemente hemos firmado nuestro segundo *Plan de Igualdad*, con un foco específico en medidas contra la violencia de género.

Por otro lado, como muchas otras empresas del sector tecnológico, nos encontramos en un momento de cierta escasez de candidatas femeninas para algunos perfiles técnicos muy demandados. Por eso, estamos colaborando con otras empresas, instituciones y asociaciones para despertar el interés por estas carreras y dotar de referentes a las niñas ya desde la educación primaria y secundaria.

NOS ENCONTRAMOS EN UN MOMENTO DE CIERTA ESCASEZ DE CANDIDATAS FEMENINAS PARA ALGUNOS PERFILES TÉCNICOS MUY DEMANDADOS

Aquí en España, organizan el “Premio Mujer y Tecnología-Fundación Orange”, un reconocimiento que premia anualmente a mujeres en el ámbito de la tecnología y la innovación social. Según los últimos datos publicados por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, el 70% de los puestos tecnológicos están ocupados por hombres. ¿Es difícil encontrar mujeres liderando sectores tecnológicos?

Creemos que es importante trabajar para animar a las nuevas generaciones de mujeres a entrar en carreras tecnológicas. Y por eso es tan relevante que haya referentes femeninos también en este ámbito. Pero, lamentablemente, son escasos los ejemplos públicos de mujeres en puestos técnicos y de innovación. Lo que no conoces es como si no existiera, pero existen. Y eso es lo que pretendemos desde Orange con estos premios: reconocer y ayudar a dar visibilidad a las mujeres que desarrollan su labor en carreras técnicas y de investigación, adquiriendo de esta forma un papel activo y comprometido con la diversidad.

PREMIO MUJER Y TECNOLOGÍA-FUNDACIÓN ORANGE: RECONOCER Y AYUDAR A DAR VISIBILIDAD A LAS MUJERES QUE DESARROLLAN SU LABOR EN CARRERAS TÉCNICAS Y DE INVESTIGACIÓN, PARA QUE SE ADQUIERA UN PAPEL ACTIVO Y COMPROMETIDO CON LA DIVERSIDAD



Según el Informe Women in Business 2019, en España, sólo el 2,8% de los CEO son mujeres ¿Por qué cree que les cuesta tanto a las mujeres llegar a puestos de relevancia administrativa?

Yo destacaría tres factores. El primero, personal: muchas veces, además de las barreras del entorno, también nos las ponemos nosotras. Creemos que no vamos a triunfar en estas carreras, que en el futuro nos perjudicará el desarrollo de nuestra profesión si queremos ser madres...

Yo soy madre, y tengo un puesto de responsabilidad en una empresa tecnológica que me da facilidades para conciliar el cuidado de mis hijos junto a mi pareja. Las mujeres hemos de ser referentes y ejemplo para las nuevas generaciones de mujeres. Luego está el factor social. En el entorno se asume, en

muchas ocasiones, que ha de ser más la mujer que el hombre quien compagine su vida laboral con el cuidado y la educación de los hijos. Otra barrera que hay que superar.

A LAS MUJERES NOS CUESTA LLEGAR A PUESTOS DE RELEVANCIA POR TRES FACTORES: EL PERSONAL, EL SOCIAL Y EL EMPRESARIAL

Y, por último, está el factor empresarial. Ese mismo informe al que hace referencia, nos revela que el 73% de las empresas españolas tiene ninguna o escasa implicación en materia de igualdad. Por tanto, es clave concienciar y poner en práctica la transparencia en materia de políticas de igualdad de oportunidades. También lo es reconocer la valía profesional con

independencia del género, la cultura, la raza, la identidad sexual o cualquier otro factor personal ajeno al desempeño profesional. Y, por supuesto, lo es adoptar medidas de equilibrio entre la vida personal y laboral de todos los profesionales para impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos.

ES CLAVE CONCIENCIAR Y PONER EN PRÁCTICA LA TRANSPARENCIA EN MATERIA DE POLÍTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, Y RECONOCER LA VALÍA PROFESIONAL CON INDEPENDENCIA DEL GÉNERO

En cuanto a liderazgo femenino aún hay mucho terreno por conquistar. Darle publicidad a mujeres fuertes y con talento, con proyectos de gran valor social es una de las armas más efectivas y el objetivo del premio organizado por Orange desde 2016, los Amazing Women Awards. ¿En qué consisten estos premios?

Efectivamente, el objetivo es el mismo que persigue el *Premio Mujer y Tecnología*: crear referentes femeninos, en este caso no solo en el ámbito tecnológico. El premio *Amazing Women*, que también respalda la *Fundación Orange*, reconoce el especial coraje y perseverancia de mujeres que trabajan en el ámbito social y les alienta a conseguir el sueño por el que están trabajando.

Hablábamos de liderazgo femenino y de la necesidad de referentes, especialmente para las más jóvenes. ¿Hay pocos ejemplos de mujeres exitosas y líderes o es que no les estamos dando el hueco que necesitan en los medios?

Las dos cosas. Ahora bien, si hacemos balance de los últimos dos años, ¡lo que estamos avanzando! Y este progreso se ha visto muy favorecido por el hecho de que cada vez haya más empresas que promueven políticas de igualdad y más iniciativas ligadas al reconocimiento y el desarrollo profesional de las mujeres en distintos sectores y puestos de responsabilidad.

CADA VEZ HAY MÁS EMPRESAS QUE PROMUEVEN POLÍTICAS DE IGUALDAD, Y MÁS PERSONAS QUE SE INVOLUCRAN DE MANERA ACTIVA PARA PONER DE RELIEVE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA MUJER EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS

Pero también se ha visto impulsado porque cada vez hay más personas que no quieren mirar a otro lado y que se involucran de manera activa para poner de relieve la importancia que tiene la mujer en el desarrollo socioeconómico del país. Programas de desarrollo de liderazgo femenino, organizaciones que promueven el contacto de las niñas con el mundo *STEM*, políticas sociales que facilitan el acceso y reincorporación al mundo laboral, premios a la labor de mujeres en sectores científicos... Estos factores hacen imparable la evolución social en la que estamos inmersos. Y ese cambio es responsabilidad de todos. Por eso animo a todos, hombres y mujeres, a asumir la obligación de ayudarnos, de facilitar y apoyar el crecimiento personal y profesional de todos, a manifestar el derecho que tenemos a la igualdad de oportunidades porque, lamentablemente, queda mucho por hacer, en lo social, en lo económico y en lo empresarial. Afortunadamente, cada vez conozco más personas, muchas mujeres y cada vez más hombres, que han asumido esa tarea como parte de sus responsabilidades.

Visto su éxito laboral, ¿quién ha sido una inspiración para usted?

Muchos. Los primeros, las mujeres, la mayoría anónimas, que han luchado en el pasado para que las mujeres de hoy vivamos en un mundo más igualitario y solidario. Y también los referentes femeninos de mujeres influyentes que tenemos en España.

MI PRINCIPAL INSPIRACIÓN HAN SIDO MUJERES ANÓNIMAS, QUE HAN LUCHADO EN EL PASADO PARA QUE LAS MUJERES DE HOY VIVAMOS EN UN MUNDO MÁS IGUALITARIO Y SOLIDARIO

No me gustaría destacar más a unas que a otras, pero desde *Ana Patricia Botín* hasta ejemplos en el sector tecnológico como *Fuencisla Clemares*, *Susana Voces* o *Cristina Ruíz*, todas ellas me sirven de inspiración a mí y a todas las mujeres, cuya responsabilidad es también preparar un futuro mejor para las niñas de hoy, directivas del mañana.





CLARA ARPA

CEO / ARPA EQUIPOS MÓVILES DE CAMPAÑA

**TENEMOS QUE ANIMAR A LAS MUJERES A TOMAR
PUESTOS DE DECISIÓN Y FORTALECER SU CONFIANZA**

Empresaria con más de veinte años de experiencia, Clara Arpa es CEO de la empresa Arpa Equipos móviles de campaña, una de las compañías españolas líderes en crecimiento empresarial, que forman parte del proyecto **CEPYME500**. Es además miembro de la Junta Directiva del Pacto Mundial.

¿Cómo fueron sus inicios como empresaria? ¿Fue una cuestión vocacional?

Pertenezco a una familia empresaria. Mi padre fundó la empresa en el año 1968. Lo he vivido desde pequeña y, aunque en principio no estaba previsto que trabajara en la empresa familiar, nunca sabes lo que va a suceder.

Como mujer empresaria ¿Cuáles son las principales dificultades a las que ha tenido que enfrentarse en su carrera profesional? ¿Cree que algunas de ellas están relacionadas con su condición de mujer?

Cuando era joven se esperaba que te casaras y tuvieras hijos y no trabajaras fuera de casa. Ser mujer en aquella época te condicionaba.

Las mujeres no abundan en el mundo de la alta dirección empresarial ¿A qué cree que se debe?

Llegar a una posición de dirección exige mas dedicación y es mas sacrificado, mas comprometido. La conciliación familiar empieza en el hogar. Todavía no se han roto las barreras que comprometen más a la mujer con el cuidado de los hijos, de los padres, de la casa... Y eso, a la hora de ejercer un puesto de responsabilidad en una mujer que ha apostado por su posición, suele ser todavía una sobrecarga que en numerosas ocasiones dificulta sobremanera la promoción en tu organización.

LA CONCILIACIÓN FAMILIAR EMPIEZA EN EL HOGAR. TODAVÍA NO SE HAN ROTO LAS BARRERAS QUE COMPROMETEN MÁS A LA MUJER CON EL CUIDADO DE LOS HIJOS, DE LOS PADRES, DE LA CASA...

¿Se aprecia una evolución en este sentido en los últimos años?

Poco a poco se van notando cambios, pero todavía falta mucho.

¿Qué valor diferencial puede aportar el talento femenino en el mundo de la dirección de empresas?

Ver las situaciones desde una visión femenina aporta otra perspectiva, normalmente más abierta, más práctica y más global.

LA VISIÓN FEMENINA APORTA UNA PERSPECTIVA MÁS ABIERTA, PRÁCTICA Y GLOBAL

¿Es la maternidad y la familia una dificultad añadida para el desarrollo profesional de las mujeres?

¿Son suficientes las medidas de conciliación en las empresas?

Como ya me he referido antes, la conciliación empieza en el hogar. Por mucho que pongamos medidas las empresas, no se puede avanzar si no se empieza por lo fundamental.

¿Cómo cree que se encuentra España en materia de Igualdad si nos comparamos con otros países de nuestro entorno?

Si nos referimos a Europa, está claro que España está mejor que otros países del sur de Europa y con cierto retraso si nos referimos a los del norte. Pero bastante avanzados en los diferentes aspectos.

¿Qué medidas cree que deberían instrumentarse para favorecer la igualdad en el ámbito laboral?

Fijarnos en el entorno. Hay mas desigualdad de la que a simple vista se aprecia. Tenemos que observar y ser mas críticos en nuestros comportamientos. Animar a las mujeres a tomar puestos de decisión y fortalecer su confianza.

Según el Informe Women in Business 2019, en España sólo el 2,8% de los CEO son mujeres ¿Cree que las mujeres tienen más dificultades para acceder a los cargos directivos? ¿Por qué?

Por el tiempo y el esfuerzo que hay que dedicar para llegar a puestos de decisión como he dicho antes y su compromiso con el cuidado de la familia. En muchas ocasiones, compaginar ambas cosas requiere demasiado esfuerzo y no suele compensar.

¿Qué opina de las cuotas para impulsar la presencia de la mujer en los órganos de dirección de las empresas?

Es un tema complicado. Realmente, el talento no entiende de sexos. Pero quizás deberíamos de obligar de alguna forma a acelerar el proceso. ¿Son las cuotas el camino? Difícil cuestión. No todas las empresas tienen la capacidad de poder acceder a un sistema de cuotas. Yo no soy partidaria, en principio, salvo que se den condiciones para poder establecerlas.

Según los últimos datos publicados por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, el 70% de los puestos tecnológicos están ocupados por hombres. ¿Por qué es más difícil encontrar mujeres liderando sectores tecnológicos?

Porque, en principio, es un campo menos humanizado; a los



hombres les atrae el hecho de cómo funciona la tecnología, las mujeres piensan más en cómo puede ser útil esa tecnología. Se sienten más atraídas por las ciencias humanísticas, aquellas que a primera vista están más orientadas a la persona.

LA TECNOLOGÍA ES UN CAMPO MENOS HUMANIZADO; A LOS HOMBRES LES ATRAE SU FUNCIONAMIENTO, Y A LAS MUJERES PENSAR EN CÓMO PUEDE SER ÚTIL

La igualdad se fomenta desde edades tempranas ¿Cree que habría que mejorar algo en este sentido desde el ámbito educativo, familiar, social, etc.?

Tanto en el familiar como en el educativo. Hace falta más sensibilización en la igualdad y en la perspectiva de género. Mayor sensibilización en la educación.

MAYOR SENSIBILIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN

¿Qué consejo daría a una joven que se plantea su carrera profesional como empresaria/emprendedora?

Que tuviera tesón, compromiso y pasión. Nada es fácil en la vida, y ser empresaria tampoco.

Hablando de liderazgo femenino y de la necesidad de referentes, especialmente para las más jóvenes. ¿Cree que hay pocos ejemplos de mujeres exitosas y líderes o es que no les estamos dando el hueco que necesitan en los medios?

Hay que fijarse más y querer divulgarlo. Son muchas las mujeres que son referentes y desarrollan una labor profesional con rigor y una tremenda profesionalidad, solo hay que querer verlo muchas veces.

Visto su éxito laboral, ¿quién ha sido una inspiración para usted?

He admirado la labor de muchas mujeres a lo largo de la historia. No podría nombrar una sola, desde *Clara Campoamor*, *Concepción Arenal*, *Margarita Salas* o incluso la misma *Isabel La Católica*, son mujeres que en su época y en su campo hicieron y hacen historia. Todas dignas de admiración.





GABRIELA URIARTE

DIRECTORA DEL PROYECTO PROMOCIONA DE CEOE

**HAY CADA VEZ MÁS EMPRESAS CONVENCIDAS DE
QUE LA IGUALDAD ES TAMBIÉN UNA CUESTIÓN DE
COMPETITIVIDAD**

¿Se están produciendo avances en materia de igualdad en las empresas?

Es verdad que los datos no son muy alentadores; a pesar de que las mujeres somos el 60% de los licenciados universitarios, el porcentaje de mujeres directivas en España es de un 24% aunque respecto a otros países, nos encontramos en una situación por encima de la media, así en los países del *G7*, ese porcentaje es de un 22%.

Y En los consejos de administración de las empresas el dato tampoco es muy positivo, pues, por ejemplo, en las empresas del **IBEX 35** el porcentaje de mujeres en esos consejos es de un 20% si bien es esperanzador comprobar que hace tan solo 10 años, era de solo un 7%. Creo que se están dando pasos adelante en el camino de la igualdad desde todos los ámbitos. Desde Promociona, percibimos que hay cada vez más empresas, convencidas de que la igualdad sitúa las relaciones no solo en un plano de justicia y de equilibrio o equidad sino que es una cuestión estratégica de competitividad empresarial. Son pequeños pasos en un camino largo por recorrer.

¿Tienen las mujeres las mismas posibilidades que los hombres a la hora de liderar una empresa? ¿Qué barreras se encuentran?

La empresa debe tener en cuenta el talento, el mérito y la capacidad personal y ofrecer promociones profesionales en iguales condiciones a mujeres que a hombres. Lo contrario sería un disparate. Pero para que alcancemos una verdadera igualdad y esta sea realmente efectiva, el entorno social debe cambiar pues no podemos engañarnos, las cargas familiares recaen mayoritariamente en las mujeres. Hay una serie de barreras comunes a las mujeres a la hora de alcanzar puestos de responsabilidad: estereotipos de género, falta de referentes y falta de una auténtica corresponsabilidad familiar.

LAS BARRERAS COMUNES A LAS MUJERES A LA HORA DE ALCANZAR PUESTOS DE RESPONSABILIDAD SON: ESTEREOTIPOS DE GÉNERO, FALTA DE REFERENTES Y FALTA DE UNA AUTÉNTICA CORRESPONSABILIDAD FAMILIAR

Por ello, se deben promover medidas de concienciación y de cambio. El Proyecto Promociona, es un buen ejemplo. También las administraciones públicas deben apostar de una manera real por establecer servicios de ayuda a las familias. La educación es una excelente herramienta para concienciar en temas de igualdad y corresponsabilidad familiar. Y en el ámbito personal, en este sentido, debemos convencernos de que la familia es una responsabilidad a repartir a partes iguales.

¿Qué medidas se pueden aplicar en las empresas para que la mujer pueda compatibilizar la maternidad con el empleo?

Creo que esta pregunta debería plantearse no solo refiriéndose a las mujeres sino también a los hombres, pues los hijos son

responsabilidad de dos. Es evidente que la necesidad de conciliar no es exclusiva de las mujeres. La conciliación además, no debe tratarse únicamente como una cuestión de equidad sino que tiene un impacto directo en aspectos de futuro como la demografía y las estructuras familiares de las próximas décadas, por su impacto en la natalidad, en la educación y cuidado del menor y en el futuro del sistema de pensiones.

Por tanto, el reto de la conciliación, que es un objetivo de interés general, debería asumirse no solo desde la empresa, sino también desde la Administración Pública, en el sentido de garantizar un sistema de apoyo a las familias (servicios accesibles, suficientes y de calidad, con especial atención a horarios escolares) y en el sentido de avanzar hacia una mayor educación y sensibilización de la sociedad.

EL RETO DE LA CONCILIACIÓN DEBERÍA ASUMIRSE TAMBIÉN DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, GARANTIZANDO UN SISTEMA DE APOYO A LAS FAMILIAS

¿En qué consiste o qué soluciones propone el proyecto Promociona para que las mujeres mejoren su situación dentro del mundo empresarial?

El proyecto tiene tres fases claramente diferenciadas:

En primer lugar, ofrecemos una formación en una escuela de negocios de primer nivel (**ESADE** en todas las ediciones) impartiendo un programa de dirección general que trata de tocar toda la temática que un director o directora general debe controlar: finanzas, marketing, gestión del cambio, del talento, geopolítica, transformación digital de la empresa y otros. En esta fase ponemos mucho el foco en la importancia de ser visibles y mantener vivas las redes contactos que son fundamentales para el desarrollo profesional. En este sentido organizamos muchas actividades de **networking**.

Además, a cada participante se le asigna un **coach**, que es como un psicólogo o un entrenador personal profesional, que trata de sacar lo mejor de una misma y de hacerle pararse a pensar en sus objetivos profesionales. Y finalmente, les asignamos un mentor, que es la máxima representación de otra empresa participante. Este mentor o tutor le va a ayudar en su plan de desarrollo profesional, a superar obstáculos y conseguir resultados compartiendo su experiencia.

Este proceso de mentorización o de tutorización es clave en Promociona porque conseguimos implicar a ese máximo nivel



de las empresas y les hacemos que tomen conciencia para que hombres y mujeres tengan iguales oportunidades. Es un lujo contar con estas personas del más alto nivel de las empresas, con grandes responsabilidades, pero que asumen su papel de mentores con una gran generosidad, profesionalidad e ilusión con el Proyecto. En ellos vemos también un motor de cambio.

¿Cuál es el perfil de la directiva de Promociona?

Las candidatas de Promociona pasan un proceso de selección muy exhaustivo. Y las directivas deben cumplir una serie de requisitos básicos, para empezar, deben ir de la mano de su empresa, deben tener un cargo de responsabilidad, 15 años de experiencia profesional, estudios superiores y un nivel medio de inglés pero sobre todo deben tener un perfil Promociona que es el de una mujer que quiera cambiar las cosas. Buscamos mujeres con inquietudes, con fuerza, generosas que traten de conseguir un cambio no solo en sus empresas sino también en su entorno personal.

¿Qué resultados ha obtenido Promociona?

Los resultados objetivos son magníficos: 833 participantes de alrededor de 500 empresas en siete ediciones. Hemos internacionalizado el Proyecto con una tercera edición de Promociona Chile y ahora estamos preparando Promociona Portugal.

Pero sobre todo, el resultado más positivo es lo que tanto las directivas como las empresas han apodado “el espíritu Promociona” que es ese comienzo de cambio de mentalidades, porque si no hay un cambio cultural, y continúan siendo las mujeres quienes asumen las responsabilidades familiares, la empresa no cambiará, pues es fiel reflejo de la sociedad en la que vivimos.

**833 PARTICIPANTES DE ALREDEDOR DE 500
EMPRESAS EN SIETE EDICIONES**

¿Cuáles son las perspectivas de futuro en el desarrollo del proyecto?

Esperamos seguir creciendo en número de empresas y en países. Además, vamos a lanzar un Proyecto Promociona dirigido a pre-directivas y convocaremos unos Premios Promociona en la línea de premiar a las empresas comprometidas con la igualdad de oportunidades.





JESSICA WALSH

**A DESIGNER, ART DIRECTOR,
ILLUSTRATOR AND PARTNER
AT SAGMEISTER & WALSH, AND
LADIES, WINE & DESIGN FOUNDER**

By Katy Cowan

Born in New York and raised in nearby Connecticut, she began coding and designing websites at just 11 years old and went on to study graphic design at the Rhode Island School of Design before landing an internship at Pentagram.

From there, she worked as an associate art director at Print magazine and enjoyed seeing her work published in titles such as the New York Times. In 2010, she met Stefan Sagmeister who looked through her portfolio and offered her a job at his design studio. Two years later, Walsh was made partner at age 25.

Aside from working with clients including Levi's and Adobe, Jessica is behind 40 Days of Dating and 12 Kinds of Kindness, two recent projects she's enjoyed with long-time friend and designer, Timothy Goodman. It was the latter that ultimately led to Ladies Wine & Design, creative meetups for female designers in 250 cities across the globe. We chatted to Jessica about her career so far.

You've grown up with computers and the Internet. Did that shape where you are today?

Yes. When I was twelve, I made a website that taught other kids how to code and create websites. Google Ads had just launched, and I placed a banner ad on my website. All of a sudden, I started getting large checks from Google every month. At that point, I realised I could make money from what I considered a passion, which gave me the confidence to pursue a career in design.

Were your parents creative?

They were not in design, but I consider them creative in other ways. My parents were entrepreneurs and started a small software business when I was young. They didn't come from money, and watching their hard work and perseverance was very inspiring. They gave me the confidence that anything is possible if you put in enough hard work, time, common sense, and persistence.

Is it true Paula Scher played a part in your big break?

Yes, after graduating from Rhode Island School of Design I faced a tough decision. I interned at Apple, and they offered me a well-paid job. However, I wanted to be in a studio environment where I could learn from a variety of clients and design challenges. Instead of accepting the job at Apple, I started a low-paid internship working for Paula Scher.

It was a risk, but I learned so much working with her and her team at Pentagram. I threw myself into the work and worked nights and weekends and also took on freelance photography projects to pay rent.

Paula recommended me for an art director position at the design magazine, *Print*. It was at *Print* that I developed a surreal, colourful, handcrafted, playful style. I started working there in 2008 when the economy crashed, and the magazine's budgets were slashed for illustration and photography.

I accepted this limitation as an opportunity to do things myself and started creating elaborate handmade set designs, which I photographed in my apartment. Eventually, people began to recognise my style and hire me for larger projects.

It's great to see women supporting each other. Has that always been the case, in your experience? Is that one of the reasons why you started Ladies, Wine & Design?

Open a design history book, and you'll find that most of the famous icons or heroes at the top of the industry are men.

The design industry was a boy's club at the top, and still to this day, only 5-12% of creative directors or CEOs are women depending on the country you live in.

PEOPLE FROM AROUND THE WORLD CONTACT ME TO START LWD IN THEIR OWN CITIES, AND WE'RE NOW IN OVER 250 CITIES WORLDWIDE

Once I started gaining success in the design industry, I started having many haters on social media. I began to notice that many of the haters were other women. It made me realise that sometimes, women can be unsupportive of other women, and I think that's in part because our chance of reaching the top is so much slimmer than our male counterparts.

This inspired me to create Ladies, Wine & Design. I wanted to bring together women determined to help other women, and create a platform where women could share resources and exchange ideas and inspiration and lift each other and support each other instead of tearing others down.

We hold free mentorship circles, creative meetups, salon nights, and conferences. Shortly after starting this in NYC, I had people from around the world contact me to start LWD in their own cities, and we're now in over 250 cities worldwide!

What inspires you about your job the most?

I love the initial strategy and concept phase with new clients. When working with a new brand, we help them identify their brand's voice, personality, what they stand for, and how we can position them uniquely in their market. I love the research involved with every new client as I get up to speed with their industry, product or service, competitive set, and target audience.

Another gratifying thing for me is seeing our work actually work. By that, I mean that our branding and campaigns help a client with their goals or sales objectives or resonate with their target audiences. I also love establishing strong relationships with clients. There is nothing that makes me happier than when a client tells us how much they've enjoyed the process and appreciates our work together.

Have you always listened to your gut? Any moments when you didn't and regretted it?

Yes, and no regrets.



What valuable advice would you share to those just starting out?

My parents taught me my values: to work my ass off, respect people, always be on time and meet deadlines, do whatever is needed to do to get the job done well and never to feel entitled to absolutely anything.

I found these values helped me tremendously in my career. I'll caveat that by saying success in life comes in all forms, and career advancement doesn't have to be a goal for everyone.

Do you think learning to code at an early age made you embrace craft more as you got older?

Yes. By the time I started college I was well versed in CSS, HTML and graphics software but did not have fine art skills. That is part of why I wanted to go to the Rhode Island School of Design versus a digital-focused school; I knew I'd have the opportunity to hone in on different skills.

The School's foundation year forced me to get off the computer and practice craft, and although it didn't come quickly to me at first, I eventually loved it. I started combining art and handmade elements into my digital work, which has carried through to our work even today.

A large element of your work is "play". How do you free yourself, your team and the client into a place where you feel trusted and play can come naturally?

When you hear the word "play", one often thinks of games. However, play is just a mindset where you are experiencing a state of "flow" and have the optimal balance of challenge and opportunity based on your skill set. So you can "play" within games or your work. Essentially what this means is you are allowing yourself enough time and space to experiment without the risk of failure.

**I THINK THE HEART OF CREATIVITY IS
DISCOVERY THROUGH EXPERIMENTATION
AND KEEPING A SENSE OF HUMOUR SO YOUR
MIND CAN MAKE UNIQUE AND INTERESTING
CONNECTIONS BETWEEN THINGS**

I am interested in this more serious form of play and how we can use this mindset within our work. I think the heart of creativity is discovery through experimentation and keeping a sense of humour so your mind can make unique and interesting connections between things.





You use a lot of your personal history and identity in your work. How do you separate yourself emotionall from the many voices online...Both good, and bad?

Not everyone has to like me or my work. Constructive criticism is healthy. I've learned a lot from it and always welcome feedback. I've accepted that I'm human and I'm going to make mistakes and I'm always looking to learn and grow.

When was the last time you felt really challenged? Can you tell us more?

I get bored rather easily, so I look for new challenges. I am uncomfortable being too comfortable. I am constantly exploring new ways we can grow and evolve the studio, make our processes more efficient, or our studio culture stronger. I am also always looking for new ways to improve our work or strengthen our offerings to our clients.

I AM CONSTANTLY EXPLORING NEW WAYS WE CAN GROW

Is there anything you'd love to see change in the design world?

I would like to see more underrepresented groups (women,

non-binary people, trans, people of colour, etc.) as creative directors and running creative agencies.

Was it always important for you to do something you love?

I'm very grateful to have found a job that I enjoy. I wake most days excited to dive into my work, which is an incredible feeling, and a privilege. However, I am very hesitant about the mantra "do what you love". First of all, many people are not in circumstances where finding jobs they love is possible. Other people don't want/need that from their job and find joy and fulfilment in life outside of work.

Also, since the popularity of this phrase, I often see young creatives having this idea that by going into a creative profession, it's going to be all fun and games. Even when you love your work, a job is not always fun. There is always going to be some exhaustion and frustration involved, even when you love what you do. If I had the expectation that my work should be all fun and games, I'd probably be miserable.

ladieswinedesign.com

SABER DÓNDE
ENCONTRAR LA
INFORMACIÓN Y
CÓMO USARLA.

**ESE ES EL
SECRETO
DEL ÉXITO**

- ALBERT EINSTEIN

cepymenews.es

EL NÚMERO DE MUJERES ESPAÑOLAS EMPRENDEDORAS ALCANZA UN RÉCORD HISTÓRICO



Redacción CepymeNews | @CepymeNews

Mujeres Emprendedoras

El número de mujeres emprendedoras en España alcanza el 22%, frente al 18% del año pasado, por lo que han subido 4 puntos, logrando un récord histórico.

Además, las startups lideradas por mujeres, principalmente dirigidas al ámbito de la educación, tienen menor índice de fracaso, tan solo el 22% frente al 51% en los proyectos liderados por hombres.

A pesar de ser unas cifras muy positivas para la mujer en el mundo de los negocios, el retrato del emprendedor español sigue respondiendo de una manera mayoritaria al varón joven, de aproximadamente 35 años y con estudios universitarios.

'Mapa del Emprendimiento' 2018

Todo ello según se desprende del *'Mapa del Emprendimiento'* 2018, que elabora *Spain Startup-South Summit*, a partir de una muestra de 1.252 startups del total de 3.200 proyectos presentados, con un 52% de iniciativas internacionales y un 48% de proyectos nacionales inscritos.

Otra de las principales conclusiones de este *Mapa del Emprendimiento* es que las **startups** se han hecho mayores, puesto que un 66% sobrevive al primer año y, de media, llegan a los 2,3 años de edad de sus proyectos.

Además, un 17% de las startups españolas cuentan con un **EBITDA** positivo, frente al 14% el pasado año, lo que demuestra que las startups cada vez se están consolidando más.

Mientras que, a la hora de poner en marcha su proyecto, los emprendedores lo tienen claro: mejor acompañados. Sólo un 18% de startups tiene detrás a un único fundador. Un 35% cuenta con dos fundadores y un 29% ha sido creada por tres emprendedores.

Spain Startup-South Summit 2018

La fundadora de este foro de emprendedores, **María Benjumea**, ha dicho en la presentación del estudio en el *Ayuntamiento de Madrid* que, aunque las startups lideradas por mujeres siguen teniendo una proporción "muy pequeña" es "la primera vez que las mujeres avanzamos" en este indicador.



María Benjumea. Embajadora de la Start-up en España

"Esta tendencia demuestra que el modelo de innovación abierta se va asentando en el ecosistema español. Sobre todo, debido a un aumento de la demanda de innovación rápida en las corporaciones".

CONCILIACIÓN LABORAL: SEIS CONSEJOS PARA REDUCIR LA CARGA MENTAL DE LAS MUJERES

La mayoría de los hombres ayudan a realizar las tareas domésticas y familiares, pero la carga mental, la organización y la gestión, es más probable que recaiga sobre las mujeres, que son 1.9 veces más propensas a encargarse de las tareas frecuentes y recurrentes en los hogares.

Como resultado, las mujeres tienen menos tiempo para concentrarse en sus carreras: quedarse hasta tarde en la oficina, reunirse con amigos o clientes para cenar, o viajar por negocios. Si las empresas se toman en serio el hecho de que más mujeres se sitúen en el rango de líderes, deben abordar la carga de la responsabilidad doméstica y su contribución a la carga mental que las mujeres tienen. La investigación apunta a pasos y consejos específicos que pueden llevar a cabo las empresas y los individuos, tanto hombres como mujeres, para mejorar la conciliación laboral.

Para cuantificar la carga que las mujeres trabajadoras llevan en casa, **BCG** encuestó recientemente a más de 6.500 empleados en 14 países en todas las industrias, buscando información sobre quién es responsable de las tareas domésticas comunes, incluidas la compra de alimentos, las tareas de la cocina, la limpieza del hogar, el pago de facturas y las labores de jardinería. Y, dado que el estudio quería analizar específicamente la dinámica entre hombres y mujeres en las familias con ambos miembros trabajando en activo, los participantes debían estar en una relación larga y heterosexual.

Teletrabajo y turnos flexibles. La flexibilidad, tanto para hombres como para mujeres, puede ayudar a las parejas en las que ambos miembros trabajan a equilibrar la carga, especialmente dado que los hombres más jóvenes están cada vez más dispuestos a asumir tareas domésticas. Las compañías deben permitir que los empleados trabajen bajo términos flexibles siempre y cuando el trabajo se haga, recompensando los resultados. Esto incluye medidas estandarizadas, como el teletrabajo o el cambio en los horarios de trabajo, así como prácticas informales, como la capacidad de tener en cuenta las situaciones ocasionales que inevitablemente surgen, como salir antes de la oficina para asistir a una representación teatral o a la cita con el médico.

Tecnología. Las herramientas como la videoconferencia, los programas online colaborativos, los servicios de teleasistencia sanitaria (para padres con hijos enfermos) y las redes en línea para que los empleados compartan consejos sobre problemas comunes pueden reforzar el trabajo flexible y proporcionar un sistema de apoyo para estos hogares.

CEPYMEnews 

Redacción CepymeNews | @CepymeNews

Roles de liderazgo diversos. Los líderes, en particular los líderes masculinos, deben actuar como modelos a seguir, aprovechando activamente los programas de trabajo flexibles y compartiendo experiencias sobre cómo equilibran la carga mental en el hogar. Para los hombres, esto puede ayudar a eliminar el estigma de una mayor participación en las tareas domésticas y del cuidado de niños.

Baja de paternidad. Muchas compañías tienen bajas por paternidad equiparadas a las de maternidad, pero las que la aprovechan a menudo son estigmatizadas. Éste no debería ser el caso. Además de proporcionar un valioso tiempo de unión con un nuevo bebé, la baja de paternidad también permite a los hombres experimentar lo que hacen sus mujeres en el hogar y ver de primera mano cuánto trabajo se necesita para gestionar una casa y una familia. La firma de análisis **Humanyze** ha ido aún más lejos: exige la baja de paternidad para los nuevos padres como algo obligatorio con el fin de desestigmatizarla y garantizar que los hombres aprovechen el tiempo libre.

Aumentar el apoyo para todos los miembros de la familia que trabajan. Una forma de ofrecer más apoyo a los empleados es crear una red para padres y madres. En EEUU, Boston Consulting Group coordinó recientemente **BCG Families Network**, que se expandió a partir de la red **Working**



Mothers' Network anterior y ahora incluye a todos los cuidadores (como las personas que ayudan con padres ancianos). El programa se ha puesto a disposición en las oficinas de la empresa para permitir un apoyo más específico y relevante. Ofrece asistencia para el cuidado de niños y cuidadores a través de paneles de información y otros recursos. Las empresas también pueden ofrecer soporte estructural, como guardería en el lugar de trabajo, servicios de referencia de cuidado de niños con descuento, apoyo para personas mayores, planificadores financieros y acuerdos con servicios médicos o del cuidado de la salud. Algunos departamentos de recursos humanos ahora brindan recursos en línea que examinan y enumeran opciones populares de subcontratación (limpieza del hogar, servicios de lavandería, reparto de la compra y asistentes personales) e incluso negocian tarifas corporativas con descuento.

Cambiar el pensamiento de los consumidores sobre cómo las parejas pueden equilibrar la carga. Muchos anuncios publicitarios siguen perpetuando roles de género obsoletos, pero algunas compañías están trabajando para cambiar eso, y algunas iniciativas globales apuntan a eliminar por completo los estereotipos de los anuncios de publicidad. Por ejemplo, las Naciones Unidas lanzaron la **Unstereotype Alliance** para erradicar en la publicidad todos los estereotipos perjudiciales basados en el género, incluidos por supuesto aquellos en los que las mujeres hacen todo el trabajo doméstico. El proyecto incluye **Adobe, AT&T, BCG, GlaxoSmithKline, Google, IPG y Unilever**. Además, el problema no es solo moral, sino también económico: un estudio de Ipsos de 2018 elaborado para **Unstereotype Alliance** determinó que el 72% de los consumidores sienten que la mayoría de la publicidad no refleja el mundo que los rodea, y más del 50% tiene en cuenta las marcas que emplea publicidad que representa a hombres o

mujeres en roles tradicionales o pasados de moda. Una investigación realizada por **Unilever** demostró que los anuncios sin estereotipos son un 25% más efectivos y brindan un mejor impacto para las marcas representadas que los anuncios convencionales. En la India, por ejemplo, **Procter & Gamble** lanzó una campaña publicitaria llamada **"Compartir la carga"** para su marca de detergente **Ariel Matic**, alentando a los padres a ayudar con las tareas del hogar. Los anuncios se volvieron virales y generaron un aumento del 42% en el conocimiento de la marca, junto con 12.3 millones de dólares en cobertura de medios y menciones en las redes sociales. De manera similar, Indesit, un fabricante italiano de electrodomésticos, lanzó una campaña **"Hacedlo juntos"** en 2017, alentando a los hombres a ayudar con las tareas domésticas. Obtuvo más de 30 millones de visitas en sus primeras tres semanas.

LA INCLUSIÓN DIGITAL EMPODERA A LAS MUJERES, PERO NO MEJORA SU POSICIÓN LABORAL

CEPYMEnews 

Redacción CepymeNews | @CepymeNews

En todos los marcos normativos europeos, la tecnología se considera un factor clave para la competitividad y la innovación, y la inclusión digital de la población la herramienta que permite generar un capital humano capaz de hacer frente a los retos del mercado laboral y contribuir a la igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos laborales, educativos y de participación social en la red.

¿Es la inclusión digital, sin embargo, suficiente para garantizar el crecimiento económico en igualdad de condiciones? La respuesta es «no», como concluye la investigación de Lúcia Arroyo, investigadora del grupo **GenTIC** del centro de investigación **IN3 de la UOC**, que también pone de relieve «a pesar de ser el medio generalizado para buscar trabajo, en Internet las brechas aumentan cuando se utiliza para mejorar el perfil profesional», apunta la investigadora, y «son las personas más formadas, en especial los hombres, los que más se benefician de Internet para cursar formación en línea, acceder a la información y participar en la red».

La investigación de Arroyo se basa, por un lado, en un estudio de las políticas **TIC** de España y de la Unión Europea, y de los datos estadísticos sobre el uso efectivo de Internet; y, por otro lado, en un estudio cualitativo realizado sobre una muestra de 32 mujeres en edad activa y en una posición desfavorecida en la esfera digital y el mercado digital, y que participaron en un curso para adquirir capacidades digitales para encontrar trabajo. Estos dos estudios forman parte de su tesis doctoral, en la que analiza los efectos de la inclusión digital de las mujeres en su posición en el mercado de trabajo, y los resultados se publican, respectivamente, como estudio de progreso de la **Fundación Alternativas** y como capítulo en el libro **Technologies of Labour and the Politics of Contradiction** (2018).

Una inclusión desigual

En España, Internet es la vía para buscar trabajo más generalizada para las personas de todos los niveles educativos —la usan con este fin un 25% de las personas usuarias de Internet—, así como una vía de acceso a recursos educativos para mejorar el perfil profesional. El sector de la población que más usa Internet para buscar trabajo son las chicas de entre 16 y 24 años (un 34%, respecto al 29% de los chicos de la misma edad), seguido por el de las mujeres de entre 25 y 54 años (un 31%, respecto al 28% de los hombres). La brecha de género se invierte en la franja de edad de más de 55 años: el porcentaje de hombres que usa Internet para buscar trabajo (8%) duplica al de las mujeres (4%). En cuanto al nivel de estudios, es una vía generalizada para la búsqueda de trabajo para personas de todos los niveles.

Los datos de inclusión digital en España son ligeramente superiores a los de la media de los países de la Unión Europea en todos los grupos de edad y niveles

de estudios (a excepción de los hombres jóvenes y las mujeres de más de 55 años). Al compararlos con las tasas de paro, sin embargo, se observa que las de España son dramáticamente superiores a las de la media europea —entre los jóvenes españoles, por ejemplo, la tasa de paro es del 48%, mientras que en la **UE** es de un 20%—, lo que «demuestra que una elevada inclusión digital no garantiza más crecimiento económico en igualdad de oportunidades», afirma Arroyo.

El estudio muestra que Internet tampoco promueve la formación a lo largo de la vida entre la gente mayor y con menos nivel educativo, y que no es una vía de mejora del nivel de formación de las personas con estudios medios o bajos, sino que, por el contrario, **«tiene un efecto multiplicador en la adquisición de conocimientos por parte de personas con un nivel elevado de estudios»**, apunta la investigadora.

Todo ello pone en evidencia que «las desigualdades de género, nivel educativo y edad se trasladan a los usos de Internet vinculados al ámbito laboral, en el que se reproducen las relaciones de poder en todos los ámbitos de la sociedad», concluye Arroyo.

Mujeres con más competencias digitales, mujeres más empoderadas

El núcleo de la investigación de **Lúcia Arroyo** es un estudio cualitativo efectuado sobre una muestra de 32 mujeres de entre 26 y 61 años —de las cuales tres



cuartas partes tenían más de 45—, en una situación socialmente desfavorecida, y que habían realizado un curso para adquirir competencias digitales para acceder al mercado laboral. La mayoría tenían estudios de primaria y secundaria, y 8 procedían de Marruecos, Armenia, Filipinas, Cuba, Bolivia y Colombia. El objetivo del estudio era descubrir si Internet puede contribuir a mejorar la posición en el mercado de trabajo de las mujeres en una situación socialmente desfavorecida.

Los resultados indican que la inclusión digital no les conlleva una mejor posición en el mercado de trabajo, pero sí las empodera en tanto que las hace confiar más en las propias capacidades personales y profesionales y promueve su autonomía. De la muestra, aquellas mujeres que estaban en el paro destacaron que hay obstáculos que la adquisición de competencias digitales no puede superar, como la discriminación por razones de edad, género o nacionalidad que existe en el mercado de trabajo, así como la incompatibilidad de los horarios laborales con las responsabilidades familiares o el nivel de formación que requieren las ofertas de empleo.

Así pues, la investigación de Arroyo concluye que a pesar de que la inclusión digital no se traduce en un mayor crecimiento económico en igualdad de oportunida-

des, es necesario diseñar programas de inclusión digital que promuevan usos estratégicos de Internet para la población más desfavorecida, además de programas en el ámbito de la ocupación y la educación, que permitan detectar otras competencias básicas, no-digitales y transversales que requieran los sectores productivos de cada región del Estado. Estas políticas han de coordinarse con otras políticas sociales para evitar la discriminación por motivos de edad, género o país de procedencia.





COCO CHANEL

SAUMUR, FRANCIA

19 de agosto de 1883

Fue una de las diseñadoras más importantes de la historia, y una de las más innovadoras durante la Primera Guerra Mundial. Produjo una ruptura con la opulenta y poco práctica elegancia de la Belle Époque y creó una línea de ropa informal, sencilla y cómoda. Se consolidó también como diseñadora de bolsos, perfumes, sombreros y joyas.

“El acto más valiente es pensar por una misma. En voz alta”.

“Cuántas preocupaciones desaparecen cuando se decide ser ‘alguien’ en vez de ‘algo’”.

**“EL ÚNICO MODO DE SER
IRREEMPLAZABLE SIEMPRE ES SER DIFERENTE”**

“No pierdas tiempo chocando contra una pared, con la esperanza de transformarla en una puerta”

“No es la apariencia, es la esencia. No es el dinero, es la educación. No es la ropa, es la clase”

“Si estás triste, ponte más pintalabios y ataca”

**“MANTÉN LA CABEZA, LOS TACONES Y LOS
PRINCIPIOS ALTOS”**

“Puedes ser preciosa a los treinta, encantadora a los cuarenta e irresistible durante el resto de tu vida”

“Sé elegante. Sé cualquier cosa, pero no seas cutre”

“Hay tiempo para trabajar y tiempo para amar, pero no hay tiempo para nada más”.

**“LA ELEGANCIA NO ES UN PRIVILEGIO DE LOS
QUE HAN SUPERADO LA ADOLESCENCIA, SINO
DE LOS QUE HAN TOMADO POSESIÓN DE SU
FUTURO”**

“Una mujer sin perfume es una mujer sin futuro”.

“El mejor color del mundo es aquel que te favorezca”

“La moda pasa. Solo el estilo permanece”

“Viste de forma vulgar y recordarán el vestido. Viste de forma elegante y recordarán a la mujer”

**“NO HAY NADA PEOR QUE LA SOLEDAD. PUEDE
AYUDAR A UN HOMBRE A REALIZARSE, PERO A
UNA MUJER LA DESTRUYE”**

“Una mujer no tiene que ser bella, tiene que creérselo”

“Solo vives una vez. Haz que sea divertido”

“Las mejores cosas de la vida son gratis. Las segundas mejores son muy, muy caras”

“El lujo es una necesidad que empieza cuando acaba la necesidad”.

**“SI HAS NACIDO SIN ALAS, NO HAGAS NADA POR
IMPEDIR QUE TE CREZCAN”.**

BOOK STORE





CREE EN TI VOL. I

Rut Nieves

Editorial Planeta

Autoayuda

256 páginas



CUENTOS DE BUENAS NOCHES PARA NIÑAS REBELDES

Elena Favilli y Francesca Cavallo

Destino Infantil & Juvenil

Infantil | General en femenino

224 páginas



EL LIBRO ROJO DE LAS MUJERES EMPRENDEDORAS

Guernica Facundo Vericat

Libros de Cabecera

Administración y dirección empresarial

192 páginas



FELICES. LA FELICIDAD, A TU MANERA

Elsa Punset

Ediciones Destino

Autoayuda

256 páginas



HERO GIRL. CHICAS ATREVIDAS A LA CONQUISTA DEL MUNDO

Caroline Paul

Ediciones Destino

Infantil

160 páginas



MI HISTORIA

Michelle Obama

Plaza & Janés Editores

Autobiografía

528 páginas





SIA



CHANDELIER (1000 Forms of Fear)
2014

CHEAP THRILLS (This Is Acting)
2016

DUSK TILL DAWN (Icarus Falls - Zayn Malik)
2018

ELASTIC HEART (The Hunger Games: Catching Fire soundtrack)
2013

THE GREATEST (The Greatest)
2016

HOUSE ON FIRE (This Is Acting)
2016

ALIVE (This Is Acting)
2016

BIRD SET FREE (This Is Acting)
2016

EYE OF THE NEEDLE (1000 Forms of Fear)
2014

UNSTOPPABLE (This Is Acting)
2016

ONE MILLION BULLETS (This Is Acting)
2016

CONFETTI (This Is Acting)
2016

MOVE YOUR BODY (This Is Acting)
2016

BROKEN GLASS (This Is Acting)
2016

FREEZE YOU OUT (The Huntsman Winter's War soundtrack)
2016

RAINBOW (My Little Pony soundtrack)
2017

BREATHE ME (Colour the Small One)
2004

SOON WE'LL BE FOUND (Some People Have Real Problems)
2008

WE CAN HURT TOGETHER (Unreleased)
2017

ANGEL BY THE WINGS (The Eagle Huntress soundtrack)
2016

NEVER GIVE UP (Lion. Original Motion Picture soundtrack)
2016





UP MEDIA

Laboratorio de creatividad e innovación:
Imaginamos, creamos y, a veces, hacemos magia.

Proporcionamos servicios únicos: soluciones llave
en mano sofisticadas y experiencias memorables a
“clientes que no se satisfacen nunca”.

Soluciones, oportunidades, experiencias y sueños.

The only way is **UP**.



DS AUTOMOBILES
Spirit of Avant-Garde

DS 3 CROSSBACK



LA COMBINACIÓN DEL REFINAMIENTO FRANCÉS Y LA TECNOLOGÍA MÁS AVANZADA. DESCUBRA LA NUEVA MARCA DS EN [DSAUTOMOBILES.ES](https://dsautomobiles.es)

DS preference **TOTAL** - Emisiones CO₂ WLTP (mín. - máx.): 118,19 - 153,22. Emisiones CO₂ NEDC (mín. - máx.): 97 - 121. Consumos WLTP (mín. - máx.): 4,50 - 6,78.