CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MINISTERIO DE IGUALDAD

Instituto de la MUJER

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

Eva Velasco Balmaseda (Coord.)
Izaskun Larrieta Rubín de Celis
Galder Guenaga Garay
Goizalde Hernando Saratxaga
Valeriano Sanchez-Famoso
Unai Tamayo Orbegozo

datos abiertos

Aviso legal: los contenidos de esta publicación podrán ser reutilizados, citando la fuente y la fecha en su caso, de la última actualización.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. En su condición de organismo público, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidas en su Agenda 2030 cuyo objetivo es lograr un verdadero desarrollo sostenible a nivel mundial y combatir el cambio climático, la desigualdad y la pobreza. Concretamente, en la presente publicación, el Instituto de la Mujer pretende contribuir a la consecución de los objetivos 4. Educación de calidad, 5. Igualdad de Género y 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

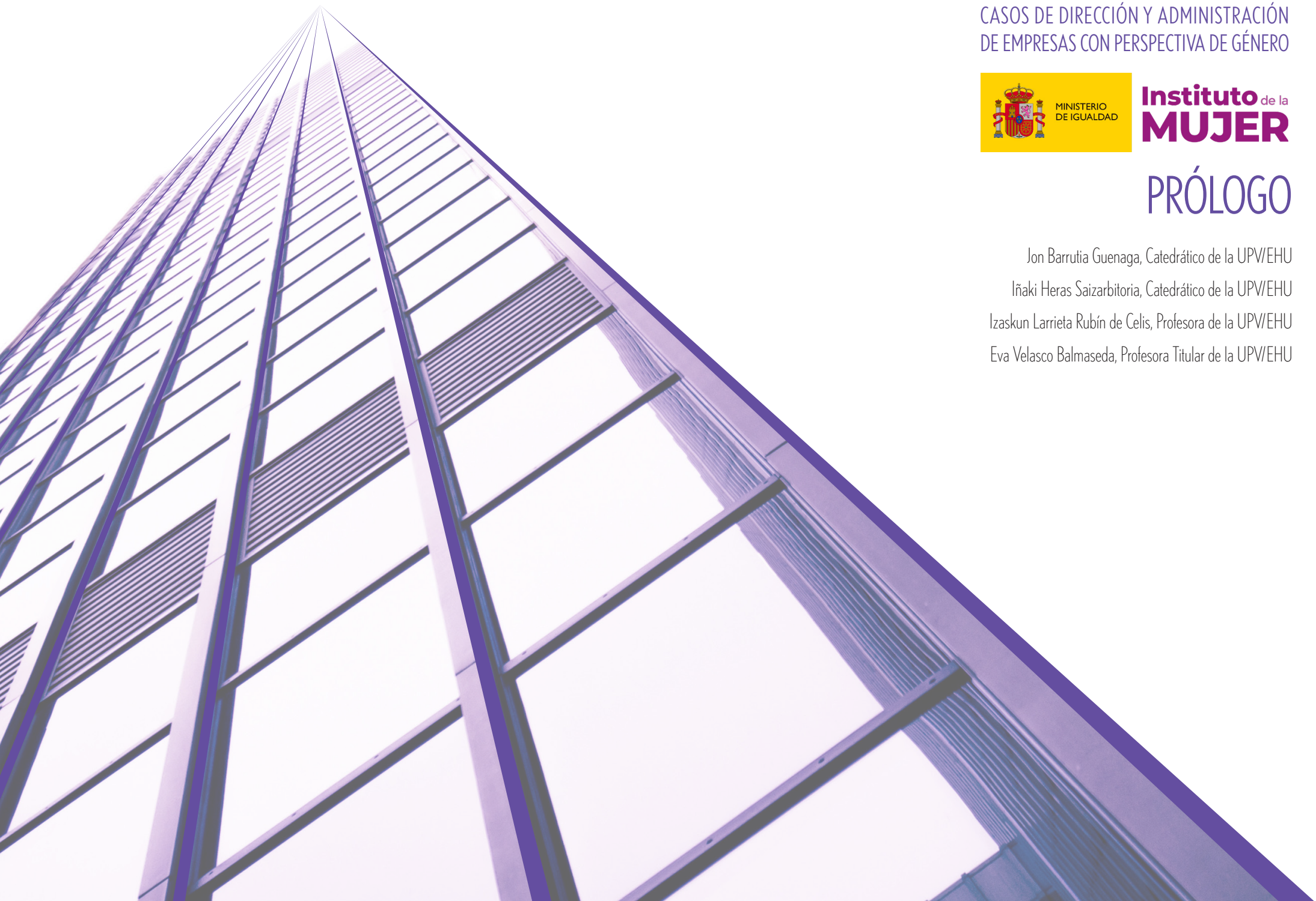
Dirección y Coordinación:
Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres, Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

MINISTERIO DE IGUALDAD

Edita:
Instituto de la MUJER
Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

C/ Condesa de Venadito, 34
28027 Madrid
Correo electrónico: inmujer@inmujer.es

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado:
https://cpage.mpr.gob.es
Octubre 2020
Depósito Legal: M-16399-2020
NIPO: 049-20-036-0
eNIPO: 049-20-037-6



CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MINISTERIO DE IGUALDAD

Instituto de la MUJER

PRÓLOGO

Jon Barrutia Guenaga, Catedrático de la UPV/EHU
Iñaki Heras Saizarbitoria, Catedrático de la UPV/EHU
Izaskun Larrieta Rubín de Celis, Profesora de la UPV/EHU
Eva Velasco Balmaseda, Profesora Titular de la UPV/EHU

El manual de "Casos de Dirección y Administración de Empresas con Perspectiva de Género" contribuye, de una forma clara y contundente, a incrementar los recursos de aprendizaje para una docencia acorde con el siglo XXI en el que nos hallamos inmersos. Una docencia sobre dirección y gestión de empresas que debe reflejar la evolución de la sociedad y sus valores en general, y en el ámbito de la igualdad de género en particular.

Dicha evolución ha venido marcada por sucesivos cambios cualitativos desde la perspectiva de la inclusión por un lado, y por el progresivo incremento de respeto a la diversidad por otro. En este sentido, es de resaltar el cambio de la consideración hacia la igualdad entre mujeres y hombres y la diversidad que ha pasado de ser una cuestión ética a ser percibida también como un aspecto beneficioso desde la óptica económica, social y cultural.

En definitiva, están cambiando las ideas y, por lo tanto, el imaginario que las integra. Todo ello se refleja de múltiples maneras en los diferentes relatos que se establecen en las relaciones sociales, sean estas productivas o de otra naturaleza. Es preciso adecuarse a esta nueva realidad e incluso ser proactiva con ella favoreciendo nuevos contratos sociales.

Esta realidad emergente se concreta en diferentes ámbitos espaciales y geográficos. En este libro los casos que se describen y se analizan son acontecimientos personalizados que suceden en una economía europea y avanzada cada vez más basada en el conocimiento.

Este texto elaborado por profesorado de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), dirigido a las Facultades de Economía y Empresa y a las Escuelas de Negocios, y que ha contado con la participación, asesoramiento y colaboración del Instituto de la Mujer, nace con una clara voluntad de seguir incluyendo, en y a las disciplinas impartidas en las instituciones mencionadas, el enfoque de género. Porque dicha perspectiva todavía no está incorporada suficientemente y, lo que es más relevante, porque no está suficientemente materializada en el entorno de la dirección empresarial.

Son diversas las evidencias al respecto. Es el caso por ejemplo de dos fenómenos interrelacionados como el del guruismo directivo y académico y el de los best-seller del ámbito de la dirección y gestión de empresas. Dos ámbitos que, salvo algunas pocas excepciones —como el de Renee Mauborgne, coautora de la Estrategia de Océano Azul, o el de Moss Kanter, profesora de Harvard Business School— han sido cotos prácticamente vedados para la mujer, ya sea académica o directiva. La propia profesora Kanter publicó a finales de los años setenta una obra seminal titulada Men and Women of the Corporation, un agudo análisis sobre la forma en la que las barreras organizativas y sociales obstaculizaban —y obstaculizan— a las mujeres en su desempeño corporativo.

Los manuales de casos sobre dirección y gestión de empresas publicados en nuestro entorno son otro buen ejemplo. Con una gran repercusión en Facultades y Escuelas de Negocio, donde generaciones de estudiantes vienen utilizándolos como material docente elemental que posibilitan una aproximación inicial a un ámbito que quizá en muchos casos tiendan a estereotipar en exceso, invisibilizan en cualquier caso a la mujer sin concesión alguna.

Este manual de "Casos de Dirección y Administración de Empresas con Perspectivas de Género" contribuye a cubrir esta carencia al menos en un doble sentido: aportando un material docente específico que pueda resultar de utilidad en el día a día de un número considerable de alumnas y alumnos; y aportando también un elemento para la reflexión y el debate rara vez tomado en cuenta con la consideración merecida en la formación en dirección y gestión de empresas.

Es preciso señalar que el trabajo tiene también un punto de "atrevimiento" desde la perspectiva de la producción académica. En ocasiones, los ámbitos "clásicos" de la igualdad de género tachan de "economicistas" estos planteamientos y los ambientes económico-empresariales consideran que trasciende al entorno técnico propio de sus desarrollos. Se corre así el riesgo de estar fuera del perímetro que acapara la atención correspondiente. Llegados a este punto, es preciso confesar que es esta una situación altamente sugerente, por lo que tiene de potencial creativo, y ha supuesto un incentivo añadido para sus autoras a la hora de abordar el proyecto.

Mujeres en puestos de dirección, mujeres de éxito emprendedor y líderes de empresas, y mujeres que cuentan sus experiencias de obstáculos sufridos y vividos, generan un compendio de casos analíticos que quieren provocar el impulso de aprendizaje desde sus narrativas y contextos envolventes. También permiten una visualización de la mujer directiva como tal y suscitan un efecto de normalidad e imitación altamente positivas desde la igualdad de género, siempre desde el rigor y la seriedad que exige una obra de esta naturaleza. Así se pueden comprender sucesos desde el perfil científico y desde el perfil de aprendizaje para la profesión.

Pero más allá de los valores referidos, los casos objeto de estudio protagonizados por mujeres directivas constituyen además una buena oportunidad para poner el énfasis en un amplio abanico de habilidades directivas blandas o transversales (soft skills), tales como la capacidad de liderazgo, la comunicación asertiva o la resiliencia, entre otras, estrechamente ligadas a la personalidad, los valores y las actitudes de las personas. Habilidades emocionales y sociales sobre las que las mujeres directivas, en su ámbito, suelen tener una enseñanza especialmente cualificada que transmitir.

Las mujeres que han participado aportando su testimonio han mostrado una generosidad que es necesario destacar. Sin su compromiso con el proyecto, éste, no se hubiera podido realizar.

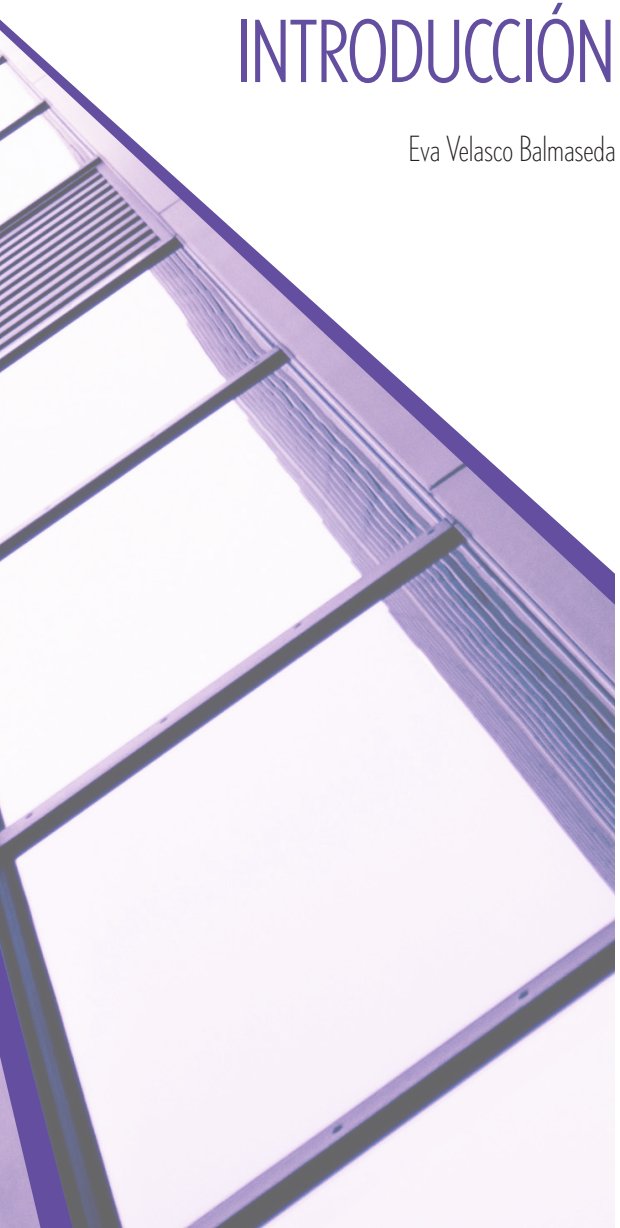
Al mismo tiempo, se ha contado con la confianza y el apoyo del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

Atrevimiento, generosidad y confianza han construido, una vez más, la triple hélice de Etzkowitz y Leydesdorff, donde Universidad, Empresa y Administraciósn Pública han cooperado para ofrecer a la sociedad un trabajo innovador.

MINISTERIO DE IGUALDAD
Instituto de la MUJER

INTRODUCCIÓN

Eva Velasco Balmaseda



1.1. Contexto de la obra

Este manual de "Casos de Dirección y Administración de Empresas con Perspectiva de Género" pone a disposición del profesorado y alumnado de Universidades y Escuelas de Negocio un conjunto de casos de empresas en los que las principales protagonistas son mujeres directivas y en los que, además, se ponen de relieve los obstáculos de especial calibre a los que éstas se enfrentan en el mundo empresarial, así como las fórmulas que se utilizan para hacerles frente. Mediante estos casos se quiere visualizar el papel y trabajo desempeñado por las mujeres en la dirección y gestión de empresas y en la asunción de roles de liderazgo. Asimismo, se trata de sensibilizar al profesorado y alumnado, en general, con respecto a la importancia estratégica que tiene para las empresas promover la igualdad efectiva de mujeres y hombres, combatir los obstáculos que la dificultan como motor de eficiencia empresarial, así como identificar las barreras a las que tienen que hacer frente las mujeres en el desempeño de su carrera profesional. De este modo, los casos que se proponen en este manual ofrecen la posibilidad de trabajar diversas competencias relevantes en la actualidad para la dirección y gestión de empresas, además de las competencias específicas en materia de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres.

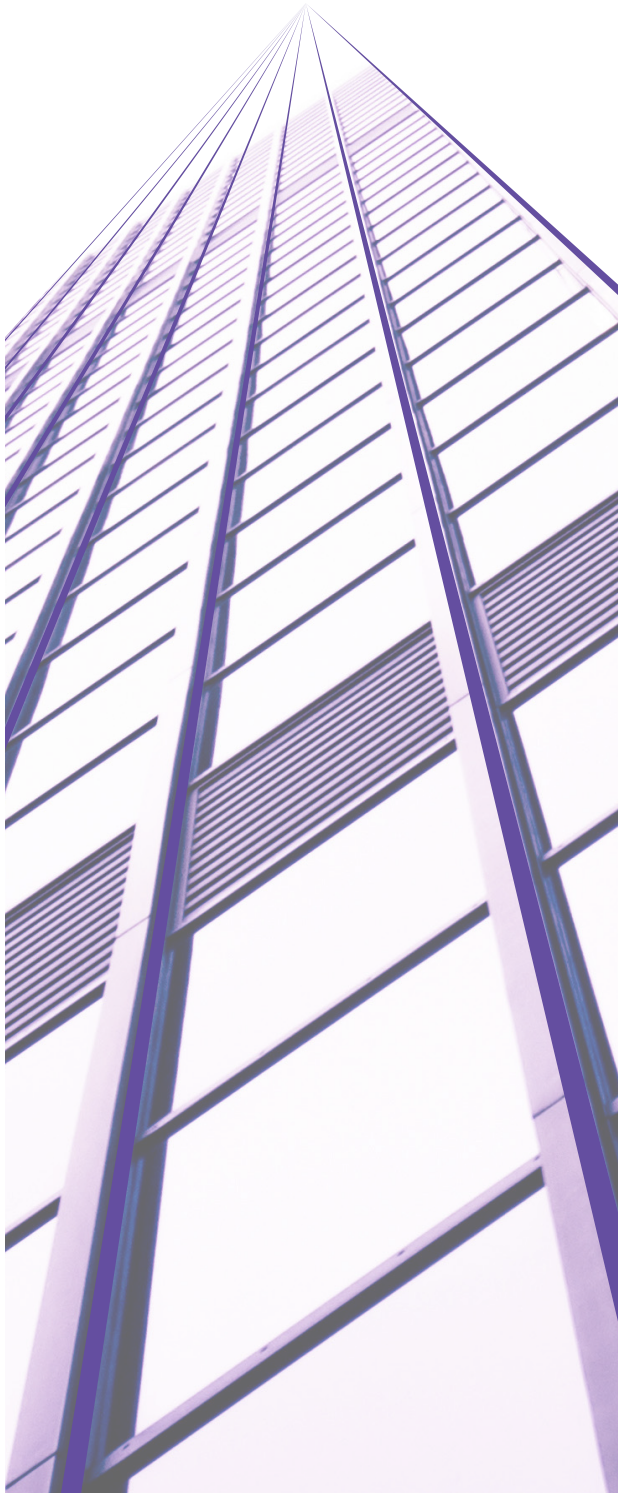
Cabe señalar que la mayor parte de los manuales de casos prácticos o casos de empresas empleados en las aulas tienen como actores principales a hombres, ya sean directivos o emprendedores. Así, por ejemplo, según se desprende de un estudio publicado en la revista Harvard Business Review en 2016, solo el 11 % de los casos de estudio de las mejores escuelas de negocios tenían una protagonista femenina. Asimismo, la investigación llevada a cabo mostraba que las protagonistas femeninas provenían de sectores denominados "rosados", como la moda, la comida y los artículos para el hogar (Symons, 2016). Esta circunstancia tiene un efecto negativo en las alumnas que, al carecer de modelos de referencia, no se visualizan a sí mismas como líderes y, a la postre, tienden a no presentarse como candidatas para puestos de alta responsabilidad, alejándolas, además, de determinados sectores y actividades, como las STEM (relacionadas con las áreas de conocimiento de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, denominadas así por sus siglas en inglés, *Science, Technology, Engineering, Mathematics*). Teniendo en cuenta la importancia de este tipo de metodología formativa, es importante que los casos de empresa sean un reflejo más real del mundo de los negocios y que sirvan de referentes para que las jóvenes accedan a posiciones de poder en la empresa.

Asimismo, este manual pretende contribuir a la incorporación de la perspectiva de género en la docencia universitaria. El *gender mainstreaming* en la docencia universitaria procura una orientación ética en el desempeño de las futuras actividades profesionales del alumnado graduado, y una mayor sensibilidad en sus relaciones de género y ante las estructuras discriminatorias presentes en la sociedad (Aguayo, Freire y Lamelas, 2017). Dado que quienes en la actualidad cursan estudios de economía y empresa son las personas que liderarán las grandes corporaciones y las medianas y pequeñas empresas en el futuro, se debe priorizar su educación en dirección y gestión responsable, de modo que las personas egresadas tengan interiorizados valores éticos esenciales para las empresas y la sociedad en general (Pomare, 2018).

A este respecto, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en su artículo 25 establece lo siguiente: "en el ámbito de la educación superior, las Administraciones públicas en el ejercicio de sus respectivas competencias fomentarán la enseñanza y la investigación sobre el significado y alcance de la igualdad entre mujeres y hombres. En particular, y con tal finalidad, las Administraciones públicas promoverán: a) La inclusión, en los planes de estudio en que proceda, de enseñanzas en materia de igualdad entre mujeres y hombres. b) La creación de postgrados específicos. c) La realización de estudios e investigaciones especializadas en la materia". Del mismo modo, el Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, prevé en su artículo 3, apartado 5, que "entre los principios generales que deberán inspirar el diseño de los nuevos títulos, los planes de estudios deberán tener en cuenta que cualquier actividad profesional debe realizarse desde el respeto a los derechos fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres, debiendo incluirse, en los planes de estudios en que proceda, enseñanzas relacionadas con dichos derechos".

Con todo, y pese a lo que se consigna en el marco regulador vigente, la integración de la perspectiva de género en las instituciones universitarias es, todavía, más bien limitada (Donoso-Vázquez y Velasco-Martínez, 2013; Bas-Peña, Ferre Jaén y Maurandi-López, 2017; Blázquez, 2016; Calzadilla Medina y Hernández Torres, 2018; Aguayo, Freire y Lamelas, 2017). Entre otras razones, el escaso conocimiento sobre contenidos, métodos y materiales específicos hace que sea muy difícil aplicar la perspectiva de género en la docencia, ya que el personal docente a menudo carece de formación y experiencia en el área (Menéndez, 2013). Además, la tarea se ve obstaculizada por la falta de referentes y modelos a seguir, la escasa conciencia en relación con las cuestiones de género, las dificultades organizativas y materiales, y las dificultades para encontrar experiencias sobre la introducción de la perspectiva de género en las enseñanzas de la educación superior (Donoso-Vázquez y Velasco-Martínez, 2013). Por lo tanto, esta obra vendría a hacer una aportación en este ámbito, ofreciendo un conjunto de actividades y herramientas para introducir y trabajar cuestiones de género en las aulas universitarias, y abordando la riqueza que aporta la integración de la igualdad y la promoción de la diversidad como estrategia de eficiencia e innovación.

La oportunidad para llevar a cabo este trabajo surge de la experiencia de un conjunto de empresas que colaboran con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades en diversos programas: Red de Empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa" (Red DIE), "Más mujeres, mejores empresas", "Empresas por una sociedad libre de violencia de género" y "Programa de Apoyo Empresarial a Mujeres" (PAEM). Fruto de estos programas se ha configurado un amplio repositorio de conocimientos en gestión y administración de empresas y de buenas prácticas en materia de promoción de la igualdad de género. De todo el conjunto de empresas que destacan por sus iniciativas para el fomento de la igualdad de género se han seleccionado seis empresas para este manual, conforme a su representatividad sectorial, geográfica y de dimensión corporativa. Se trata, en concreto, de las siguientes empresas: Accenture, CaixaBank, Ferrovial, Ikea, Mahou-San Miguel y Siemens.



INTRODUCCIÓN

1.2. Contenidos de los casos de empresa

El tipo de caso que se presenta en este manual no es decisional —es decir, casos que se basan en narraciones que simulan la toma de una decisión clave—, sino que se trata de casos analíticos, siguiendo la terminología de Villarreal (2011); es decir, casos que parten de una descripción de una organización y su contexto determinado para analizar los hechos acontecidos. Todos los casos cuentan con una estructura homogénea. En un primer apartado introductorio se lleva a cabo una breve presentación de la empresa, de su evolución histórica, de sus datos actuales más relevantes, una descripción del negocio, etc. Le sigue un segundo apartado donde se realiza una descripción de las políticas y las prácticas de promoción de la igualdad de género más innovadoras desplegadas por la empresa, haciéndose referencia a los obstáculos concretos que se tratan de subsanar. En el tercer apartado se lleva a cabo el estudio del área o unidad de negocio dirigida por una mujer directiva, analizándose las claves del éxito en su gestión, y mostrándose la trayectoria profesional de la directiva y su aprendizaje a lo largo de ella. El caso finaliza con unas conclusiones, señalándose además algunos comentarios sobre la perspectiva de futuro de la empresa.

Cada uno de los casos va acompañado de una serie de "Notas Pedagógicas del Caso", de tal modo que se plantean diversas cuestiones y preguntas de debate, reflexión y análisis para su posterior trabajo en el aula. Las notas establecen asimismo una guía para trabajar con cada caso: los objetivos perseguidos, el público objetivo al que va encaminado y las pautas para su desarrollo en clase, todas ellas de carácter orientativo y con la posibilidad de adaptación a cada circunstancia concreta.

Finalmente, los casos contienen una serie de recursos complementarios que permiten profundizar en la temática y enriquecer ciertos debates: vínculos a videos elaborados por las empresas sobre la riqueza que aporta la diversidad, experiencias de mujeres en áreas o departamentos masculinizados, píldoras formativas sobre micromachismos, la promoción de las disciplinas STEM entre las jóvenes o la importancia de la conciliación y la corresponsabilidad entre otros temas; referencias bibliográficas empleadas en el caso; cuestionarios para la evaluación de una cultura comunicativa en razón del género; o un test para autoevaluar los prejuicios de género sobre las carreras STEM, entre otros recursos.

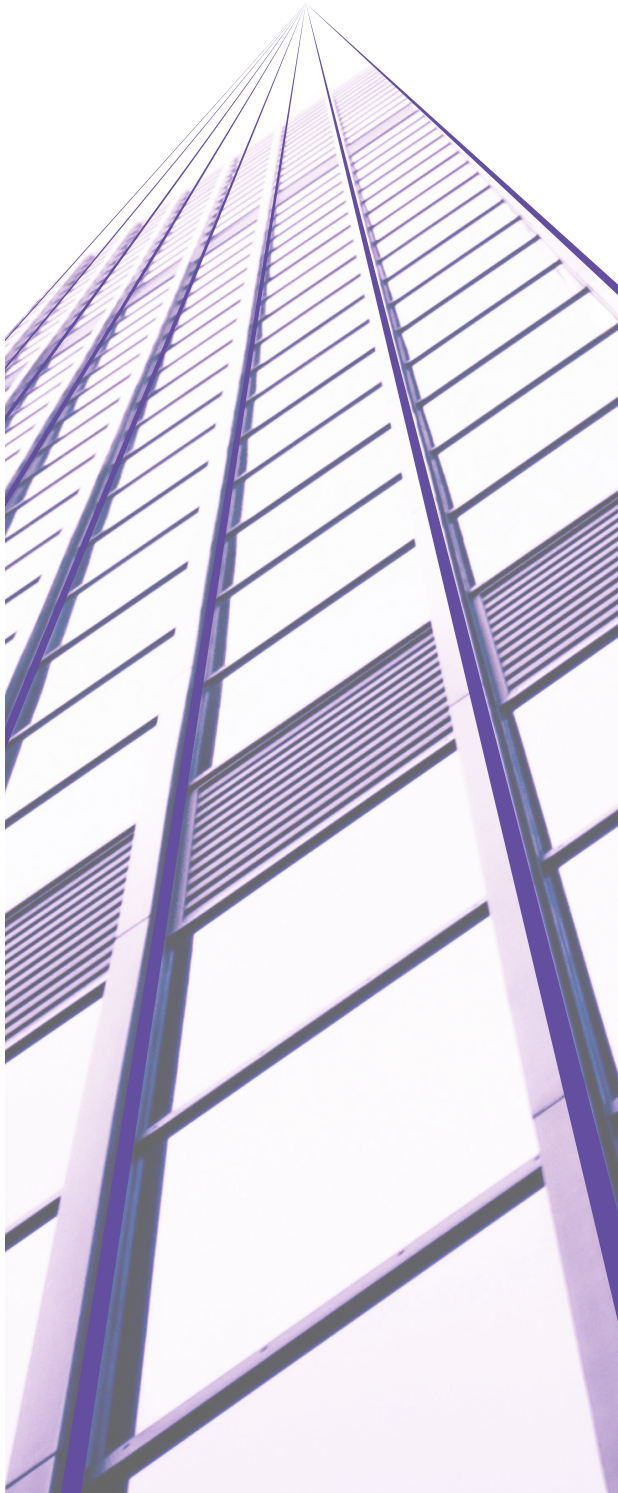
En lo que respecta a la temática destacada, se trata de casos que exponen cómo el talento puede estar al servicio de la innovación (el caso Siemens), o comprometido con la tradición en la elaboración de un producto y la relación con el entorno (el caso Mahou-San Miguel), casos que visualizan la importancia de un liderazgo humanista como legado y fórmula de éxito (el caso CaixaBank), casos que desvelan la importancia de la cultura de la igualdad como parte del ADN de la empresa (el caso IKEA), casos en los que el desempeño de la empresa está ligado a la trazabilidad del talento femenino (el caso Accenture) y casos en los que se lleva a cabo el desarrollo del talento y el liderazgo mediante las políticas de igualdad (el caso Ferrovial).

A lo largo de cada uno de estos casos se puede visualizar a mujeres en la toma de decisiones relevantes en la empresa, en áreas tan diversas como la gestión de proyectos de ingeniería y construcción, la gestión de la reputación corporativa o la gestión de cuentas de la clientela, de forma que permiten trabajar el conjunto de habilidades cognitivas (hard skills) que se requieren para su correcto desempeño (ver tabla adjunta). Por otro lado, los casos permiten ilustrar el despliegue por parte de este grupo de mujeres directivas de un amplio abanico de habilidades, mal llamadas blandas o transversales (soft skills), tales como la capacidad de liderazgo, la comunicación, la gestión de equipos, la empatía, la actitud positiva o la resiliencia, entre otras, y que están ligadas a

la personalidad, los valores y las actitudes de las personas. Desde la vertiente de la promoción de la igualdad de género los casos muestran el vasto conjunto de políticas y acciones que las empresas ponen en práctica para mitigar los obstáculos y problemáticas específicas que dificultan el avance de las mujeres en el mundo empresarial, destacando la importancia y el valor que aporta la implantación efectiva de políticas de igualdad en la estrategia empresarial. En este sentido, más allá de posibilitar la comprensión de los aspectos teóricos tratados en el aula y aproximar al alumnado a la realidad de la dirección y gestión de las empresas mediante casos ejemplares, los casos tratan de aportar un valor añadido en la medida que permiten trabajar una serie de habilidades que son fundamentales en el mercado laboral y en el desarrollo profesional. Permiten también aprender del éxito de mujeres que han alcanzado posiciones directivas relevantes en la empresa y que son un referente para muchas personas, así como extraer aprendizajes del éxito de organizaciones que son líderes en materia de gestión de la igualdad (subrayándose la importancia de los valores y la cultura, las diferentes herramientas que se pueden emplear, la relevancia de la implicación de la alta dirección y de la comunicación, entre otros factores).

No queremos terminar esta presentación sin hacer constar nuestro agradecimiento más sincero a todas las empresas participantes por su inestimable colaboración en este proyecto. Queremos dejar constancia de nuestra gratitud a las personas responsables de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas analizadas por dedicarnos su tiempo y por compartir toda su experiencia y conocimientos en el ámbito del fomento de la igualdad. A las verdaderas protagonistas de este trabajo —es decir, las mujeres directivas en torno a las que giran los casos objeto de estudio—, vaya desde aquí nuestro más sincero reconocimiento por su ejemplar entrega, extraordinario entusiasmo e inagotable pasión profesional y personal. Confiamos en que su testimonio sirva para un doble objetivo: por un lado, como fuente de inspiración para las alumnas, una inspiración que promueva su empoderamiento; y, por otro, para que el alumnado se sensibilicen en la labor de promoción de la igualdad en la dirección y gestión empresarial.

Por último, queremos agradecer al Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades por la confianza depositada en el equipo responsable de la redacción de esta obra, así como su constante implicación, apoyo y asesoramiento en la realización de los casos.



INTRODUCCIÓN

Tabla. Resumen del contenido de los casos

	Habilidades Cognitivas / Áreas Funcionales de la Empresa														Competencias Transversales / "Soft skills"					
	Producción	Gestión de Proyectos	**Marketing**	Reputación corporativa	Gestión de relaciones clientela	**Finanzas**	Fusiones & Adquisiciones	Control de costes	**Responsabilidad Social Corporativa**	**Políticas de Personal para la promoción de la igualdad de genero**	Atracción / Selección	Promoción	Formación	Remuneración	Conciliación / Corresponsabilidad	**Liderazgo**	**Motivación**	**Comunicación**	**Trabajo en Equipo / Gestión de equipos**	**Negociación**	**Capacidad de toma de decisiones y resolución de conflictos**
SIEMENS		✓			✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
MAHOU-SAN MIGUEL				✓	✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			
CAIXABANK							✓					✓	✓			✓			✓	✓	✓
IKEA				✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
ACCENTURE		✓			✓						✓	✓		✓		✓		✓	✓		
FERROVIAL		✓			✓			✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

INTRODUCCIÓN

Referencias

Aguayo, E., Freire, M. P., & Lamelas, N. (2017). Incorporación de la perspectiva de género en el TFG: una experiencia en el Grado en Economía de la USC/Gender perspective in the Final Degree Projects: an experience in the Economics Degree of the USC. *Revista Complutense de Educación, 28*(1), 11.

Bas-Peña, E., Ferre Jaén, E., & Maurandi-López, A. (2017). Educación Superior, competencias transversales y género: validación de un cuestionario= Higher Education, transversal skills and gender: validation of a questionnaire. *Revista de Humanidades*, (31), 57-76.

Blázquez, B. (2016). Aproximación a la formación en género en el Espacio Europeo de Educación Superior a través del análisis de la Memoria y las guías docentes del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Jaén. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI), 5*, 28-41.

Calzadilla Medina, M. A. & Hernández Torres, E. (2018). La experiencia en innovación educativa de un Área de conocimiento: promoción de la igualdad de género desde el Derecho Civil. *Revista de Educación y Derecho.*, (17).

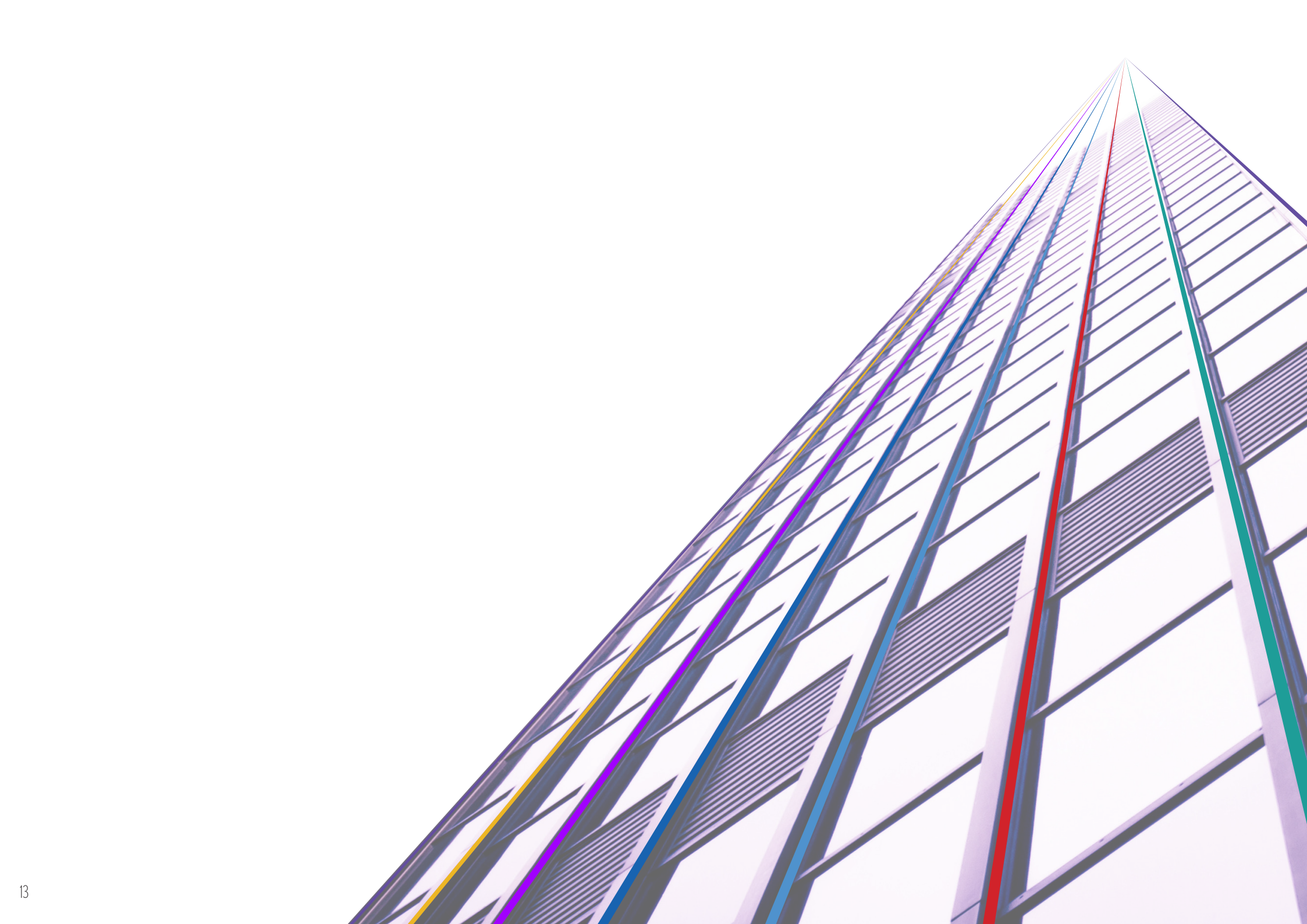
Donoso-Vázquez, T., & Velasco-Martínez, A. (2013). ¿Por qué una propuesta de formación en perspectiva de género en el ámbito universitario?. *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado, 17*(1), 71-88.

Menéndez, M. I. (2013). Metodologías de innovación docente: la perspectiva de género en Comunicación Audiovisual1/Methodologies for Teaching Innovation: The Gender Perspective in Audiovisual Communication. *Historia y Comunicación social, 18*, 699.

Pomare, C. (2018). Responsible Managers and Responsible Management Education. *In Meeting Expectations in Management Education* (pp. 139-148). Palgrave Macmillan, Cham.

Symons, L. (2016). Only 11% of top business school case studies have a female protagonist. *Harvard Business Review*

Villarreal, O. (2011): "Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions", *International Journal of Case Method Research & Application*, Vol. XXIII, nº 2, 2011, pp. 86-100.

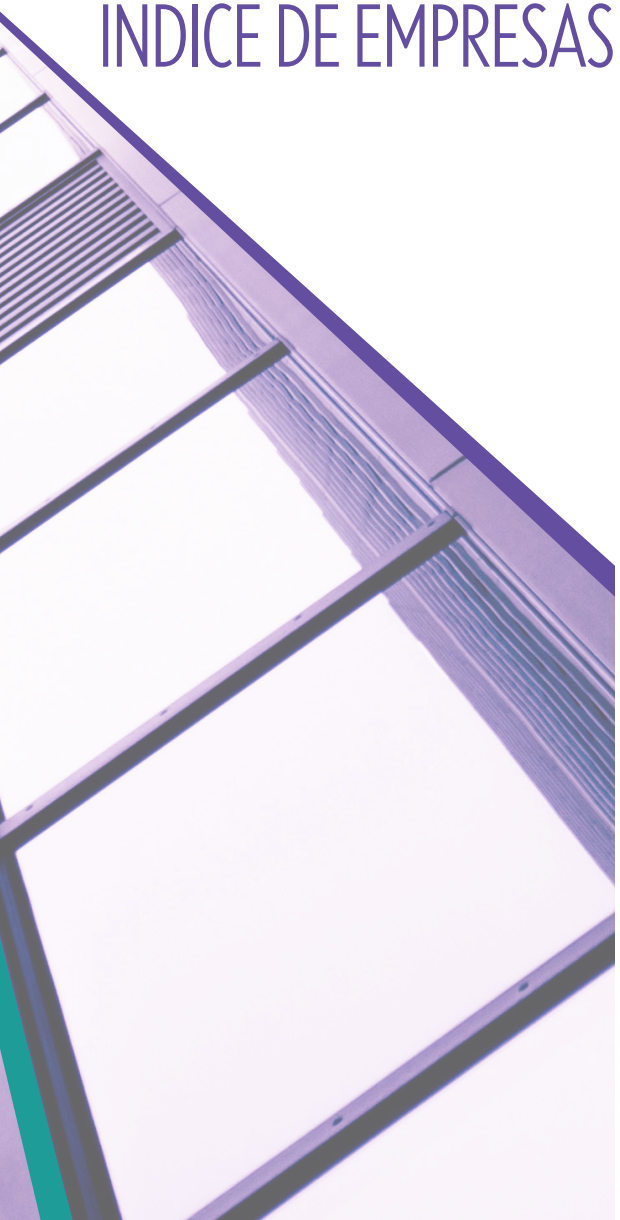


CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MINISTERIO DE IGUALDAD

Instituto de la MUJER

ÍNDICE DE EMPRESAS



SIEMENS
Ingenio para la vida
EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

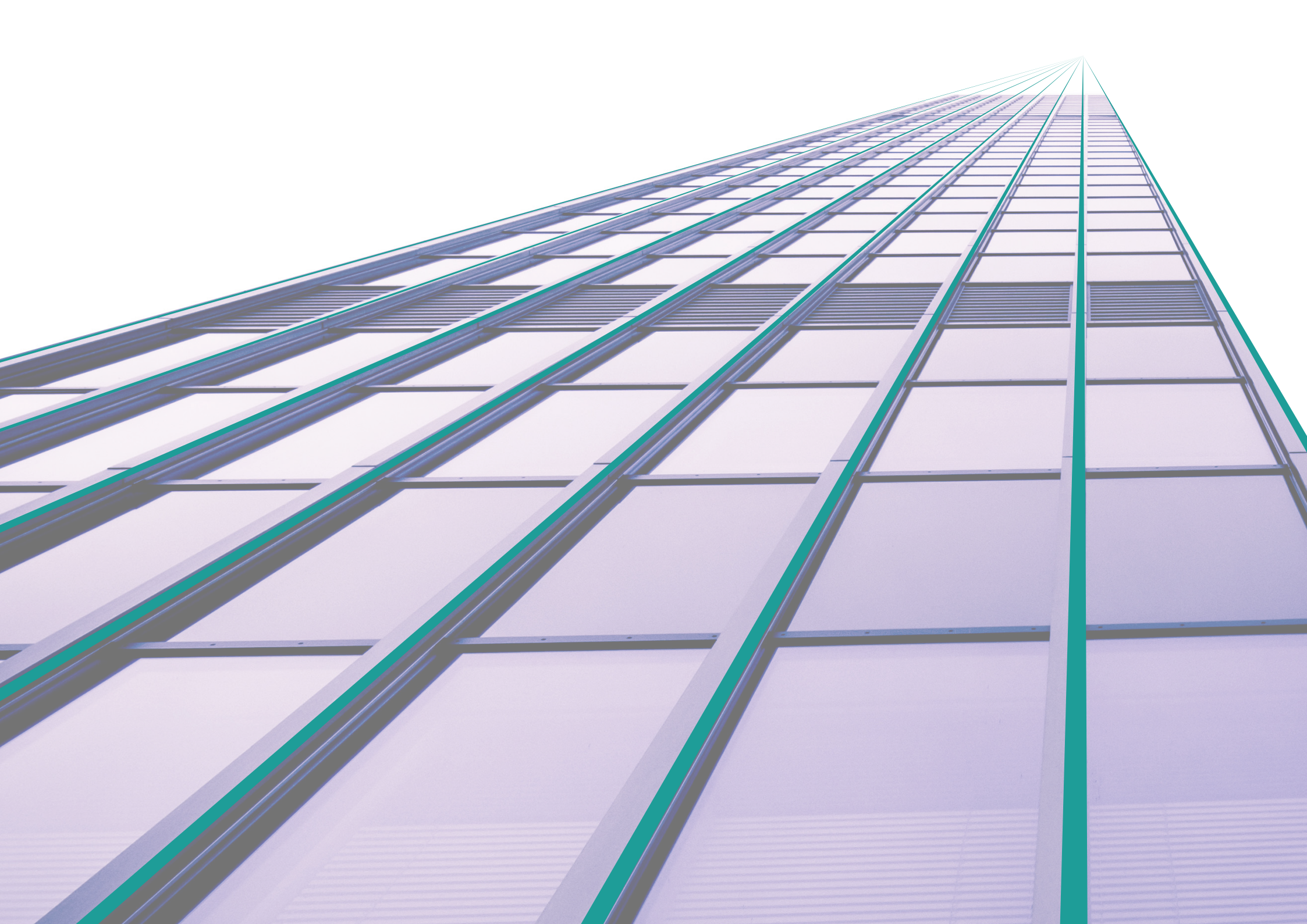
MAHOU SANMIGUEL
EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

CaixaBank
EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FÓRMULA DE ÉXITO

IKEA
LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

accenture
EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

ferrovial
EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

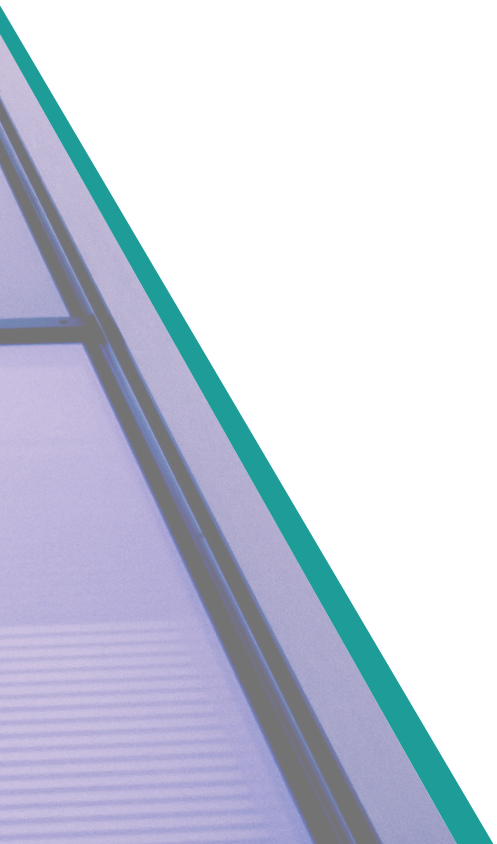


MINISTERIO DE IGUALDAD
Instituto de la MUJER

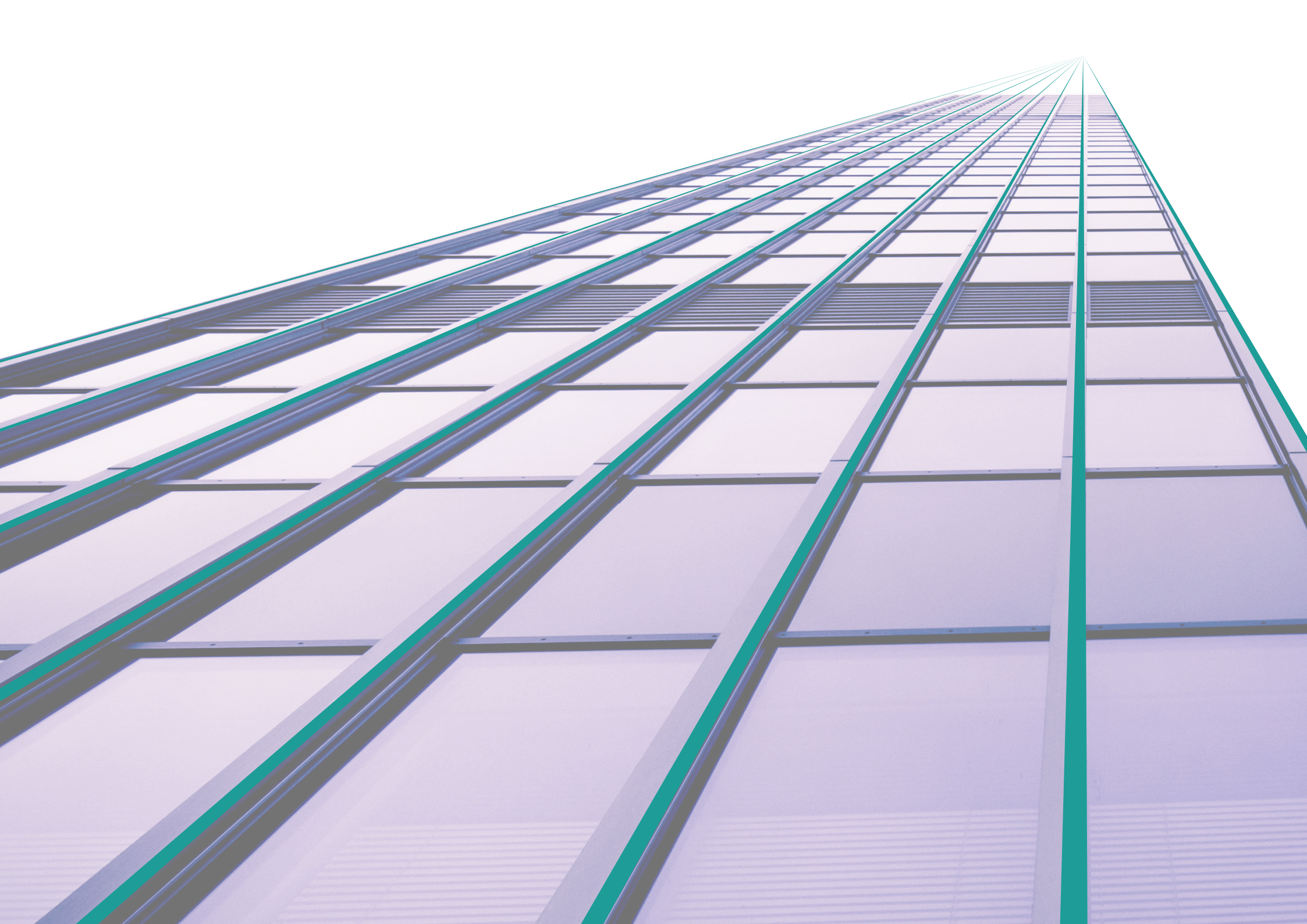
SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



Eva Velasco Balmaseda,
Valeriano Sanchez-Famoso
Galder Guenaga Garay
Unai Tamayo Orbegozo



CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GENERO

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

ÍNDICE

1. SIEMENS: LA HISTORIA DE UNA VOCACIÓN INNOVADORA, INTERNACIONAL Y EMPRENDEDORA

2. LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES Y LA DIVERSIDAD PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN

3. LA GESTIÓN DE PROYECTOS CROSS-BORDERS: LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN COMO CLAVES DEL ÉXITO

   3.1. Los proyectos cross-border en el negocio de Smart Infrastructures: un reto global al alcance de pocas empresas

   3.2. La capacidad de negociación y persuasión condición sine qua non en la ejecución de los proyectos cross-border: Integración de intereses internos y expectativas externas

   3.3. Dotes de liderazgo y comunicación para la construcción y consolidación de los equipos cross-border multiculturales

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

NOTAS PEDAGÓGICAS DEL CASO SIEMENS, S.A.

CUESTIONES PARA DEBATE

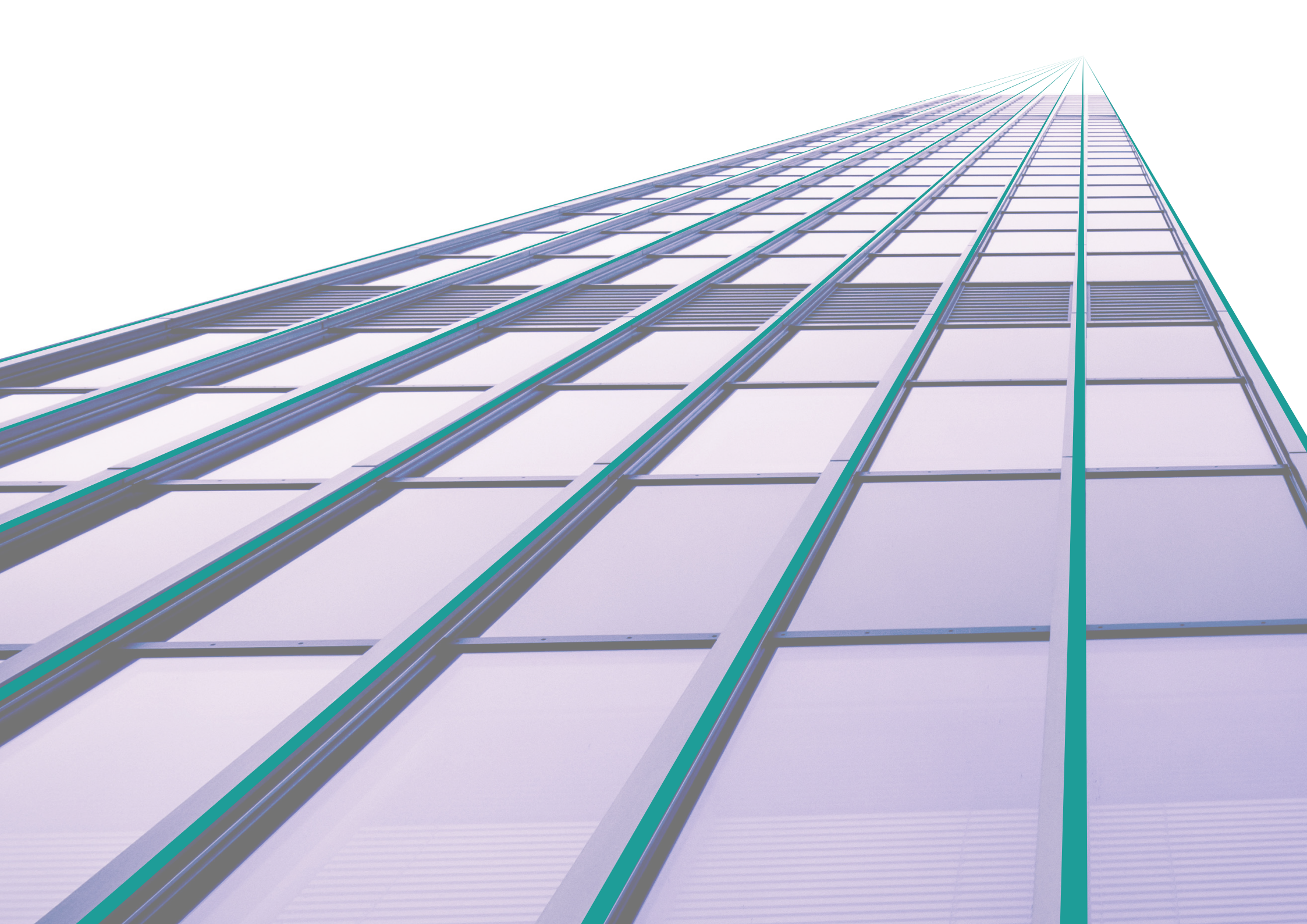
   Cuestiones Generales del caso Siemens

   La Igualdad de Género en Siemens y la Innovación

   La Gestión de los Proyectos Cross-Border

ANEXO

   Tabla 1. Cuestionario para el alumnado.

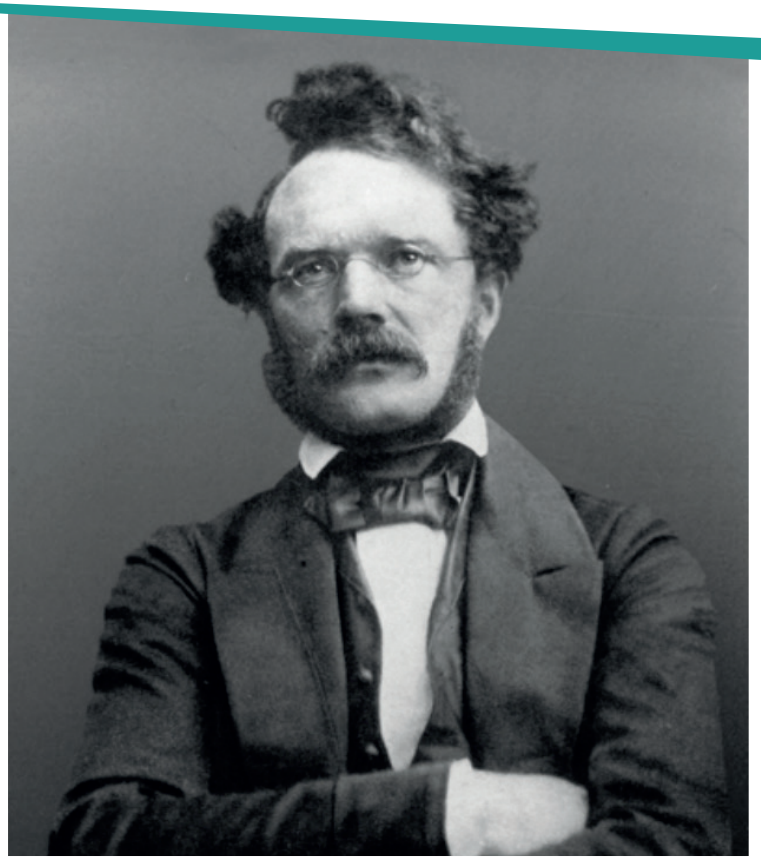


1. SIEMENS: LA HISTORIA DE UNA VOCACIÓN INNOVADORA, INTERNACIONAL Y EMPRENDEDORA

Esta historia podría considerarse la precursora de tantas otras aventuras empresariales nacidas de la mano de jóvenes con inquietud que se han encerrado en un garaje a dar forma a sus sueños. Pero no estamos en el siglo XXI, ni en el país de las grandes oportunidades y germen de tantas *start-ups* tecnológicas como es Estados Unidos. No. Esta historia comienza a mediados del siglo XIX en Berlín. Allí, en un taller escondido en la parte posterior de un patio de Berlín, Werner von Siemens, un visionario emprendedor, apasionado de la ciencia y hombre de negocios, crea la empresa Siemens el 12 de octubre de 1847. Ese joven de escasos recursos será capaz de construir un imperio global tan sólo a base de buenas ideas, firmes principios y perseverancia.

"The process of invention is useful and clearly successful only when it is closely linked to production for the purpose of solving today's problems".[1]

Werner von Siemens to Engineer Gilli, January 16, 1886



[1] Para saber más de la apasionante historia de Werner von Siemens se puede consultar el siguiente enlace que contiene varios videos que relatan su vida: https://new.siemens.com/global/en/company/about/history/history-features/werner-von-siemens.html

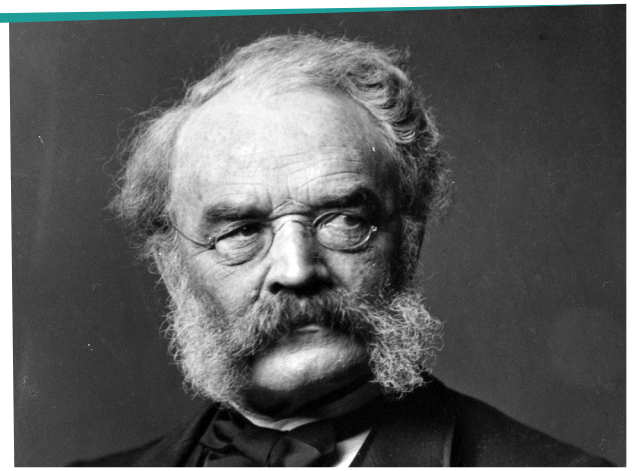
Werner von Siemens nace el 13 de diciembre de 1816 en Lenthe, una ciudad cercana a Hannover. Dado que su familia no disponía de suficientes recursos para pagarle estudios universitarios, se unió al ejército de Prusia a la edad de 19 años con la esperanza de obtener una formación científica. Su implicación en el ejército le permitió asistir a la escuela de artillería e ingeniería de Berlín, donde realizó estudios en matemáticas, física, química y balística. Así, en 1847, y gracias a los conocimientos adquiridos, comenzó a trabajar en telegrafía eléctrica y en unas pocas semanas desarrolló un nuevo diseño para un telégrafo de punta que permitía sincronizar eléctricamente el funcionamiento de dos telégrafos, lo que dio origen a la empresa bajo la denominación de "Telegraphen-Bauanstalt con Siemens & Halske". Dos años después de su lanzamiento al mercado, Werner construyó la primera línea telegráfica de larga distancia de Europa, la cual hizo posible que información vital pudiera ser transmitida en tan sólo unos minutos, estableciendo los cimientos para una nueva era en las comunicaciones que podría considerarse análoga a la introducción de Internet en el siglo XXI. Esta invención, junto con el descubrimiento del principio dínamo-eléctrico en 1866, que permitió convertir la energía mecánica en corriente eléctrica de forma rentable y el desarrollo de las primeras aplicaciones de la electricidad, sentaron las bases del éxito de Siemens, y consagraron a Werner como uno de los fundadores de la ingeniería eléctrica moderna.

A partir de ahí, y durante las siguientes décadas, las innovaciones fueron una constante en la empresa: en 1879 el primer ferrocarril eléctrico, en 1880 el primer ascensor eléctrico del mundo, en 1881 el primer tranvía eléctrico, en 1882 el primer alumbrado eléctrico del mundo en la cuidad de Berlín y el primer trolebús eléctrico, y en 1896 la primera línea de metro en la Europa continental, por citar algunas. Junto con otros muchos ejemplos, estos desarrollos muestran la gran capacidad creativa, la curiosidad científica y la determinación de Werner y su equipo, así como el gran impacto y la relevancia social de sus innovaciones.

Durante la primera etapa, los conocimientos y la destreza en la fabricación del telégrafo de punta del socio de Werner, el mecánico de precisión Johann Georg Halske, fueron esenciales para la consecución de unos elevados estándares de calidad, que enseguida fueron reconocidos por el mercado y que permitieron edificar unas sólidas relaciones con la clientela basadas en la reputación del producto. Para el fundador de la compañía, el beneficio de las empresas clientes y el de la sociedad debían priorizarse como claves para alcanzar una adecuada orientación al mercado. Así, la gran calidad de sus productos y la confianza generada por la empresa, permitieron a Siemens lograr un rápido crecimiento en los mercados internacionales.

"If you deliver the best, you'll remain at the top, and I always prefer publicity through performance to an image base on words".

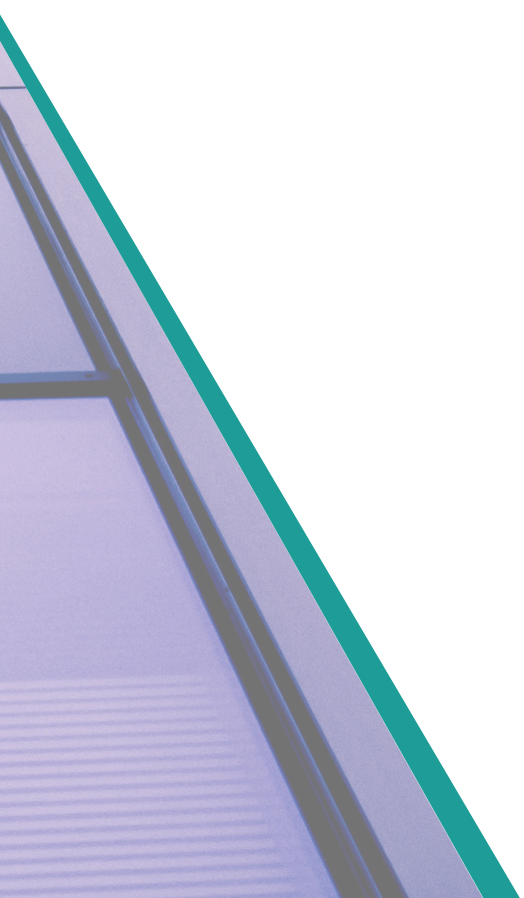
Werner von Siemens, 1876



SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



El origen de sus primeras incursiones en el extranjero se debe, sin embargo, a una de las primeras crisis a las que debió hacer frente la compañía: a comienzos de 1850 el gobierno de Prusia canceló su contrato de construcción del telégrafo, lo que tuvo un impacto muy negativo en la recientemente creada empresa. Werner, junto con el apoyo de sus dos hermanos, Carl y Wilhem, decidió hacer de la necesidad virtud, y con esa actitud mental de asumir responsabilidades y actuar en consecuencia que todavía hoy caracteriza a la empresa, emprendieron el camino hacia la internacionalización de la compañía. El primero de los hermanos sería el responsable en 1853 del despliegue de más de 9.000 kilómetros de cable telegráfico en Rusia en tan sólo dos años, y el segundo, por su parte, tuvo un papel crucial en el negocio de los cables telegráficos submarinos desde su base de Londres: primero en 1865 con la línea Indo-Europea (que permitió conectar Londres con Calcuta) y después, en 1874, con la línea Transatlántica (que uniría el continente con Estados Unidos y que, a pesar de su complejidad técnica y numerosos contratiempos, fue un gran triunfo para la empresa). Asimismo, Siemens trazó en 1864 el cableado telegráfico a lo largo del Mediterráneo, desde Cartagena en España, hasta Orán en Argelia, de manera que en esta época el ratio de exportación llegó a ser del 80%. Al mercado de Rusia e Inglaterra, le siguieron las aperturas de oficinas en las metrópolis más importantes del mundo: 1871 Bruselas, 1878 Paris y La Haya, 1879 Viena y Varsovia, 1880 Estocolmo y Turín, 1886 Nueva York, 1887 Tokio, 1888 Río de Janeiro, 1890 Budapest o 1892 Chicago, por citar algunas, por lo que, desde muy temprana edad, la empresa no sólo fue un agente clave y parte activa en el fomento de la globalización e interconexión de los países mediante su tecnología, sino que ella misma también la experimentó en primera persona, siendo una compañía globalizada desde sus orígenes.

En estos primeros años de andadura, Siemens también supo adaptar su modelo de negocio y reinventarse, ofreciendo servicios de valor añadido a las empresas clientes. Así, el cableado en Rusia estuvo acompañado de un sofisticado sistema de inspección y mantenimiento de las líneas, que protegía los 9.000 kilómetros de cables frente a posibles paradas. Esto permitió a Werner hacer frente a la crisis de los pedidos en Prusia, logrando un rápido crecimiento y proyección internacional, pero esta vez a través de un modelo de negocio que le convertía además en un proveedor de servicios. La adopción de este nuevo modelo hizo posible que la empresa cuadruplicara sus ingresos y pasara de apenas 50 personas empleadas a 330, dos tercios de las cuales trabajaban en Rusia.

La Primera y Segunda Guerra Mundial también forjaron el carácter de la compañía y asentaron su capacidad de reacción y reactivación frente a las crisis. En ambas ocasiones perdió la mayoría de sus mercados y clientela internacional, sus patentes y sus marcas. La primera costó a Siemens el 40% de sus activos, sobre todo por la pérdida de plantas y actividades en el extranjero, mientras que la segunda, el 80%. De nuevo, la confianza en las habilidades tecnológicas claves de la empresa, así como su perseverancia y resistencia, permitieron a Siemens alzar el vuelo otra vez y continuar con su progresión.

La empresa ha tenido que hacer frente a otras muchas crisis, pero los elementos anteriores, que son un rasgo distintivo de Siemens, siempre han hecho posible que saliera adelante fortalecida. Es así como Siemens ha estado presente con sus innovaciones en avances tan notables de la medicina como las ondas de ultrasonido, que permitieron llevar a cabo exámenes de corazón más precisos en los años cincuenta, o las primeras unidades de tomografía de resonancia magnética para realizar diagnósticos sin la necesidad de exponer a pacientes a rayos X en los ochenta. Asimismo, Siemens ha estado a la vanguardia en las tecnologías de automatización primero, y en el fenómeno de la Industria 4.0. en la actualidad. Participó en los años veinte en la dotación de la tecnología minera más moderna a una mina de carbón en China, y a mediados de los cincuenta, en la construcción de una central eléctrica de 300 megavatios en Argentina y de la red nacional de telecomunicaciones de Arabia Saudí.

La compañía fue responsable de la construcción de una gran planta hidroeléctrica en los años veinte en el río Shannon para abastecer por primera vez de electricidad a una gran parte de la población de Irlanda, y hoy apoya a Singapur para convertirse en una región inteligente a través de la digitalización de sus infraestructuras[2].

Ayer y hoy, la empresa se ha caracterizado por su gran vocación de servir a una clientela a nivel global, sobre la base de la excelencia tecnológica, la fiabilidad, la confianza y una clara orientación hacia sus necesidades. Más de un siglo y medio después de su nacimiento, Siemens tiene presencia en cerca de 200 países del mundo, donde no es considerada como una empresa alemana, sino como una socia colaboradora y miembro de la comunidad local.

Con cerca de 379.000 personas empleadas a lo largo del mundo, 86.800 millones de euros de ingresos, un beneficio neto de 5.600 millones y un margen de beneficio neto industrial del 11,5%, Siemens tiene orientadas sus actividades hacia los campos de la electrificación, la automatización y la digitalización. La empresa es líder en la construcción de aerogeneradores marinos, una de las más destacadas proveedoras de turbinas de gas y vapor, así como de soluciones para el transporte de energía. Asimismo, es pionera en soluciones de infraestructuras y soluciones de automatización y de software para la industria. La empresa está a la cabeza en la provisión de aparatos médicos para el procesamiento de imágenes, como tomógrafos computerizados y tomógrafos por resonancia magnética, así como de diagnóstico de laboratorio. De este modo, Siemens forma parte de nuestra actividad cotidiana, de forma que sus productos y servicios son utilizados de media por 2.000 millones de personas al día en el mundo, unos productos y servicios que se agrupan en diversas áreas de negocio (ver Tabla adjunta).

[2] Se puede obtener un análisis más detallado de los 170 años de historia de Siemens y sus grandes logros en el siguiente enlace: https://new.siemens.com/global/en/company/about/history/history-features/170-years-of-siemens.html

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

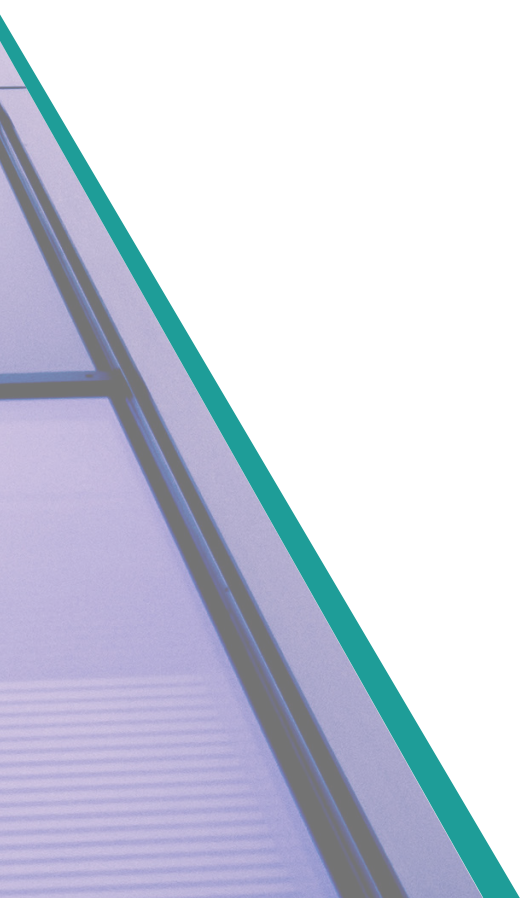


Tabla 1. Organización de Siemens

SIEMENS A.G.

Digital Industries:

Digital Industries cuenta con un portfolio completo de soluciones de software PLM y tecnología de automatización que cubre el ciclo de vida completo, desde el diseño del producto y su producción, hasta los servicios, contribuyendo a mejorar la flexibilidad y la eficiencia de sus procesos y reduciendo el tiempo de comercialización.

Smart Infrastructure:

Esta compañía es líder mundial en edificios e infraestructuras seguras, respetuosas con el medio ambiente y eficientes desde el punto de vista energético. Su labor abarca desde facetas como: socio tecnológico, consultoría, provisión de servicios, integración de sistemas y provisión de productos; hasta una amplia gama de soluciones: seguridad contra incendios, sistemas de seguridad, automatización de edificios, sistemas de calefacción y ventilación y aire acondicionado, así como productos y servicios de gestión de energía.

Mobility:

Siemens Mobility combina todos los negocios del área de transporte de personas y mercancías, vehículos ferroviarios, sistemas de automatización y electrificación ferroviaria, tecnología de tráfico rodado y TIC. Todo ello con proyectos llave en mano y soluciones de financiación específicas.

Siemens Energy:

Se centra en ayudar a la clientela a navegar a través de los retos más desafiantes del sector energético tanto hoy, como en el futuro. Sus aplicaciones esenciales incluyen proporcionar productos, soluciones y servicios que hacen la energía fósil más sostenible, llevando a cabo soluciones energéticas descentralizadas y flexibles, la gestión de las complejidades de la red, la mejora y eliminación del riesgo de envejecimiento de los activos, y la conexión de la oferta y la demanda a través de tecnologías de almacenamiento como las baterías a escala de red y las tecnologías Power-to-X.

Siemens Healthineers:

Es proveedor líder de tecnología para la industria de la salud y líder en imágenes médicas y diagnóstico de laboratorio. Esta área se gestiona de manera separada dentro de Siemens, lo que le da una mayor libertad empresarial para adaptar los procesos de negocio a las necesidades de la clientela. Además, ayuda a hacer con éxito la transición a la próxima generación de la asistencia sanitaria.

Fuente: Siemens

Siguiendo con su vocación innovadora, la empresa gastó en 2018 aproximadamente 5.600 millones de euros en Investigación y Desarrollo (I+D), lo que supone un 6,7% de los ingresos, y mediante el esfuerzo y empeño de las 43.400 personas dedicadas la investigación, Siemens presentó 3.850 solicitudes de patentes, que se añaden a las 63.600 que posee la empresa a nivel mundial, y desarrolló 7.300 inventos. Todo ello hace que la empresa fuese en 2017 una de las que más se asocia con la innovación según *Universum Global*, que fuese la compañía tecnológica con Mejor Reputación en España según Merco y la más Admirada del Mundo en la categoría industrial según Forbes.

"I consider it mistaken to interfere in the work of those to whom the matter must be entrusted".

Werner von Siemens to Carl Friedrich Von Siemens, 1868

Es la interacción de esa capacidad de innovación, énfasis en la internacionalización, compromiso con la clientela, enfoque hacia la calidad, fortaleza y resiliencia frente a las crisis, adaptabilidad constante y su profundo sentido de la responsabilidad lo que ha permitido a Siemens cosechar sus grandes éxitos a lo largo de sus 170 años de historia. No en vano el personal, al integrar como suyas estas virtudes de la compañía, se mimetiza con ella, y hace posible el continuo progreso de la empresa. Sin duda, esto obedece al elevado sentido de la propiedad que impera en la compañía, que se ha visto cultivado y reforzado constantemente desde su origen, haciendo partícipe de los beneficios al personal de la empresa ya desde 1858. Así, desde su fundación de la mano de Werner von Siemens, la dirección de la empresa ha otorgado grandes dosis de libertad creativa y total autonomía a su personal sustentadas en la plena confianza en sus habilidades y su elevado sentido de la responsabilidad. Todo ello hace posible que Siemens sea fiel a uno de sus principios rectores, expresados por Joe Kaeser, actual Presidente y CEO de la compañía: "Lo que hacemos debe ofrecer beneficios a largo plazo y generar valor para nuestro accionariado, personas empleadas y empresas clientes, así como para las empresas socias comerciales y la sociedad".

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

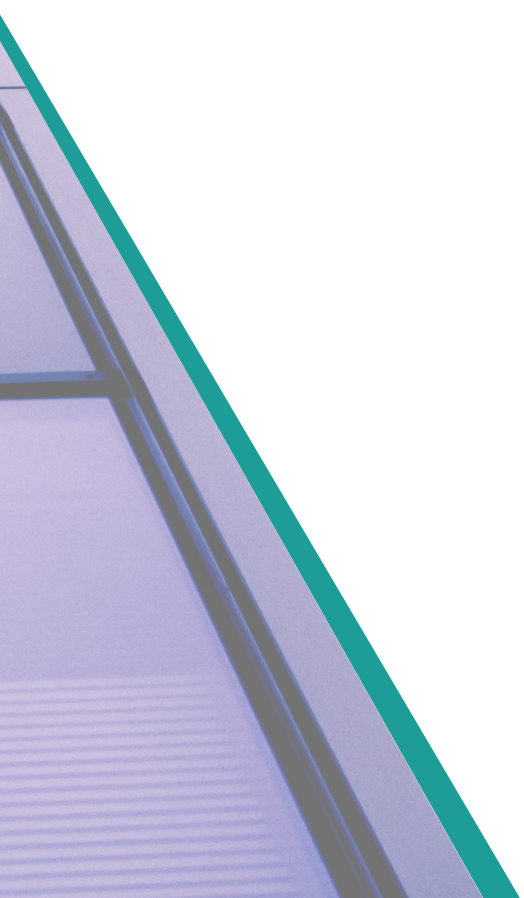


Figura 1. La cultura de la propiedad de Siemens.

EQUITY

Supports a sense of long-term, output and profit orientation.

VALUES

Our foundation:

- Responsible
- Excellent
- Innovative

PEOPLE ORIENTATION

- Empowerment & trust
- Honesty, openness & collaboration

BEHAVIORS

- Respect
- Focus
- Initiative & execution

LEADERSHIP

- Be bold, decisive & courageous
- Siemens matters
- Motivate & engage

2. LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES Y LA DIVERSIDAD PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN

"Ingenio para la vida" (*Ingenuity for life*) es el lema de la compañía. Para una empresa como Siemens, que tiene como misión aportar soluciones creativas a su clientela y cuya vocación es la innovación, la igualdad y la diversidad son un imperativo. A pesar de los problemas de gestión de personas y equipos que puede generar la diversidad, Siemens tiene claro que los grupos diversos aportan diferentes puntos de vista, percepciones distintas sobre las cosas y posiciones divergentes, conllevan replantearse los paradigmas, enriquecen los resultados y permiten que las ideas avancen y se produzcan innovaciones disruptivas. La diversidad amplía la base del conocimiento de una empresa e incrementa las interacciones entre diferentes tipos de competencias y habilidades, generando equipos con múltiples habilidades y altamente creativos.

Para Nik von Hesler, director de Recursos Humanos de Siemens España, "los equipos diversos proporcionan valor añadido a la empresa, no sólo porque permiten integrar al mejor talento a nivel global, sino porque son más innovadores, y para una empresa que se fundamenta en la tecnología, esto es clave". Al hilo de esta reflexión, el directivo recuerda el ejemplo de los dispensadores de jabón automáticos de los baños, que fueron diseñados por equipos constituidos íntegramente por personas blancas. Así, en un video se podía ver cómo, cuando se aproximaban unas manos de piel oscura, no salía jabón, mientras que si esas mismas manos se colocaban una servilleta blanca encima, sí lo hacía[3]. Esto ilustra lo importante que es contar con equipos diversos. "En Siemens sabemos que la mayoría de las personas que viajan en tren son mujeres y, sin embargo, el área de ingeniería que se dedica a su diseño en el negocio de Mobility está formada por hombres. Esto es un argumento que debemos emplear internamente para fomentar la incorporación de las mujeres a los equipos", explica Nik.

Y aunque ésta es una de las principales razones por las que Siemens fomenta la igualdad, la diversidad y la integración de todo el talento, independientemente de su nacionalidad, edad, sexo, orientación sexual, origen o religión, la empresa también lo hace por justicia social. "Como seres humanos tenemos la responsabilidad de mejorar la sociedad en la que participamos, y Siemens aspira a ser una Empresa para la Sociedad o Business for Society, vendiendo productos que mejoran la vida de las personas y, como empresa, tratando de ser una buena ciudadana en las sociedades en las que operamos", recalca Nik.

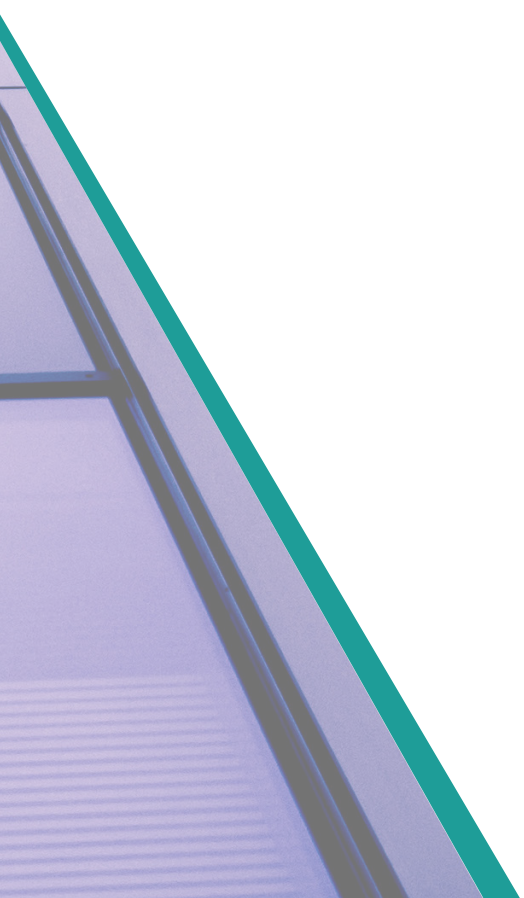
A todo lo anterior habría que añadir que, gracias a su apuesta por la igualdad y diversidad, la empresa se convierte en un buen lugar para trabajar y consigue así atraer al mejor talento. "*Orgullo de diversidad. At Siemens, you don't have to leave your identity at the door*" son las palabras que adornan las puertas de entrada a Siemens, toda una declaración de principios que consigue seducir a muchas personas para entrar a trabajar en la empresa. "Son unas señales muy importantes; nos ha pasado que algunas personas lo han visto cuando venían a hacer las entrevistas de selección e inmediatamente se han convencido de entrar a trabajar, y es que envía un mensaje muy claro de que no vamos a discriminar a la gente por ningún motivo", explica Nik.

[3] El video llevaba como entradilla: "If you have ever had a problem grasping the importance of diversity in technology and its impact on society, watch this video". Aquí lo puedes visualizar: https://youtu.be/YJjv_OeiHmo

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



En lo que respecta a la igualdad entre mujeres y hombres, aunque históricamente siempre han trabajado mujeres en las plantas productivas de Siemens, en contadas ocasiones éstas han ocupado puestos de responsabilidad. Como excepción a la regla, destacó el papel de la Profesora Doctora Doris Schmitt-Landsiedel, ingeniera eléctrica que, desde 1981 hasta 1996, inventó y desarrollo más de 50 patentes y lideró su propia unidad de investigación en la empresa.

Sin embargo, desde 2000 la empresa ha llevado a cabo una firme apuesta por promover el acceso de las mujeres a la empresa, en general, y a los puestos de dirección, en particular[4]. "El cambio ha estado absolutamente orquestado, hecho a conciencia y con convicción por la Dirección General de Siemens en el mundo, porque tienen visión de negocios y saben que se necesita el mejor talento", explica Ana Campón, Chief Financial Officer (CFO) de Siemens España, una directiva con más de 25 años de experiencia en la compañía y una carrera meteórica, que ha constatado la evolución de la empresa en estos temas a lo largo de los años (ver la trayectoria profesional de Ana Campón en el cuadro adjunto).

[4] El siguiente enlace muestra un video en el que aparece algunas de las mujeres protagonistas de este caso explicando lo que supone trabajar en un entorno tecnológico tradicionalmente masculino: https://www.youtube.com/watch?v=cQAnBsnYhaE

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE ANA CAMPÓN: LOS VALORES DE WERNER VON SIEMENS VIGENTES EN LA ACTUALIDAD

"The words 'I want to!' contain a powerful magical force
when they are meant seriously
and energy is behind them!
Of course, one must not dread impediments
and diversions and must never
lose sight of one's objective for a single moment."

Werner von Siemens to his wife Mathilde,
March 20, 1854

"Las palabras '¡Yo quiero!' contienen una poderosa fuerza mágica
cuando se pronuncian
en serio y hay energía tras ellas.
Por supuesto, no se deben temer los impedimentos
y las desviaciones y no se debe perder
de vista el objetivo ni por un momento"

Werner von Siemens a su mujer Mathilde,
20 Marzo, 1854

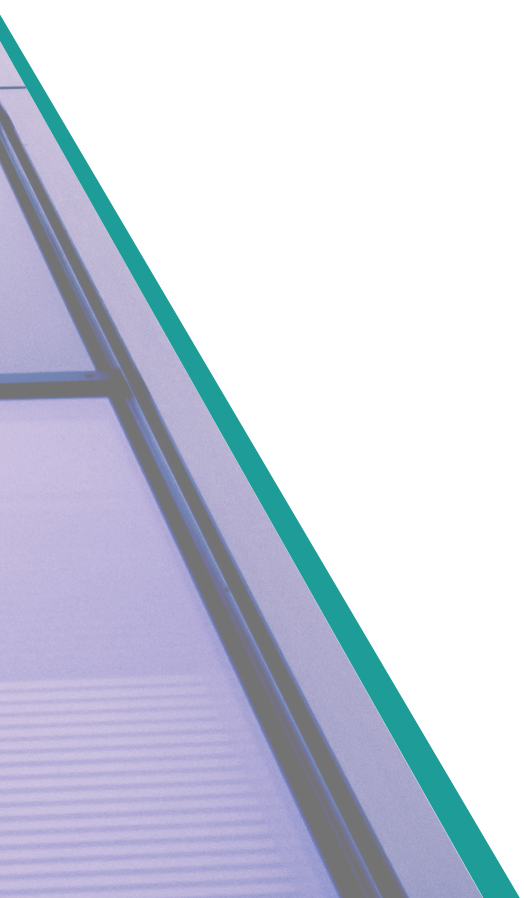
CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE ANA CAMPÓN



Cuando se escucha hablar a Ana Campón, Chief Financial Officer (CFO) de Siemens España, inevitablemente vienen a la mente las palabras de Werner von Siemens y su forma de concebir la vida y el trabajo. Y es que esta directiva de primer nivel de la compañía adopta como *leitmotiv* en su vida profesional y personal la frase de "¿Y por qué no?". Es con esta actitud con la que se ha enfrentado a numerosos retos y experiencias a lo largo de 25 años en la compañía y en países tan diversos como Austria, Indonesia, Alemania, Eslovaquia o España. Quizá por ello las primeras palabras con las que arranca la entrevista con Ana son "Yo soy española, nacida en Madrid", y es que esta directiva ha pasado la mayor parte de su vida fuera de España.

Su primera incursión en el extranjero tiene lugar en 1992, antes de finalizar sus estudios de Administración de Empresas en la Universidad Complutense de Madrid, cuando con 22 años decide cursar su cuarto año de carrera bajo el paraguas del programa europeo Erasmus en Alemania. Aunque el destino que le ofrecieron suponía enfrentarse a un idioma que no dominaba a la perfección, en ese momento se plantea su primer "¿Y por qué no?; si no lo hago, siempre me voy a arrepentir de no haberlo intentado".

El obstáculo idiomático lo superó mediante disciplina y una eficaz y concienzuda estrategia: acudía diariamente a todas y cada una de las clases y, tras localizar a la persona que tenía mejor letra, fotocopiaba sus apuntes y luego se obligaba todas las tardes a traducirlos hora tras hora en su habitación hasta bien entrada la noche, lo que le permitía entender los contenidos, aprender toda la formulación en alemán, al mismo tiempo que iba conociendo a gente. Así es como, a los tres meses, ya era capaz de enfrentarse a los exámenes en alemán. Al finalizar sus estudios, y dado que en Alemania ofertaban prácticas en empresas remuneradas y de calidad, Ana hace la solicitud y, en 1993, le conceden un puesto en Viena en Siemens. Desde el principio, su rigor, entrega al trabajo y deseos de aprender, le valieron el reconocimiento de la empresa y que se le hayan ido brindando constantes y nuevas oportunidades de trabajo. Como resultado, tras pasar nueve meses trabajando en Siemens, le ofrecieron la oportunidad de seguir en la empresa. Es así como su último año de carrera lo pasa compaginando sus estudios en Viena, con una jornada completa trabajando para el CFO de la compañía. En 1995, una vez completada la licenciatura, aunque Ana ya estaba plenamente integrada en Siemens, lo hace formalmente con un contrato fijo. De este periodo extrae sus primeras enseñanzas: "ahora que estoy al otro lado, siempre intento ayudar a las personas más jóvenes que tienen ese deseo y esa buena voluntad en el trabajo. Además, como yo acostumbraba a preguntar siempre el porqué de cada cosa, ahora que soy responsable de un equipo, me gusta explicar el por qué hacemos las cosas".

Tres meses después de firmar su contrato fijo en la empresa y a la edad de 25 años, Siemens ofrece a Ana una de las experiencias que más la han marcado y que más aprendizaje le han proporcionado tanto personal como profesionalmente: la posibilidad de ir a trabajar a Siemens Indonesia. De este modo, la directiva entra de nuevo en una situación que la obliga a estar fuera de su zona de confort. "Aquello fue un salto al vacío: era una gran responsabilidad, con un equipo muy pequeño", recuerda la directiva. Se trataba de un cambio radical, ya no sólo por trasladarse a un país con cultura y costumbres muy distintas, sino porque suponía la entrada en un área de negocio totalmente desconocida como era ventas, enfrentándose a grandes licitaciones de telefonía fija y móvil, y trabajando con equipos especiales que provenían de distintas empresas (Alcatel, ATT, etc.) a un ritmo trepidante. Es en esta época donde aprende lo que conlleva la dirección de equipos de personas, la asunción de grandes responsabilidades, las bases de unas buenas negociaciones y las claves de un sólido y y eficaz trabajo en grupo. "Éramos un equipo trabajando días y noches, costara lo que costase. Esa sensación de tirar juntos hasta conseguirlo, esa situación especial, a mí me gustaba mucho", recuerda Ana. La oportunidad de asumir una responsabilidad tan grande a una edad tan temprana, hubiera sido impensable en Europa. "Lo que yo pude conseguir allí con 25 años, en Europa no lo consigues tan pronto".

Pasados diez meses la vuelven a requerir en Viena para que, con 26 años, asumiera su primera jefatura de departamento, que en el caso de Siemens tienen un carácter bicéfalo y están constituidos por una jefatura técnica y otra comercial. En el caso de Ana, se correspondía con la comercial, y tenía como misión poner al día y modernizar el departamento de montaje de cables en cuanto a temas de informes, control, etc. "Cuando el responsable técnico me presentó a todo el personal de montaje de cables, integrado al 100% por hombres, todos me miraban un tanto atónitos y desconcertados", describe la directiva. Campón cuenta una anécdota que revela el entorno al que se tuvo que enfrentar cuando, al regresar a su despacho, y en ausencia de la secretaria, el responsable técnico le pidió que si llamaban por teléfono contestara ella y le pasara la llamada. "Todavía recuerdo cómo me temblaban las rodillas cuando pensé: ¡ahora o nunca!, y le contesté: yo no soy su secretaria, soy su compañera, si ella no está, yo cojo el teléfono como espero que usted lo coja cuando yo no esté", recuerda la directiva. A partir de ahí Ana tuvo que ganarse al equipo en el día a día, con mucho esfuerzo, dedicación, fuerza de voluntad y demostrando su valía. "Yo les pedía que me explicaran su trabajo y me sentaba a hacerlo junto a ellos, para demostrarles que quería entenderles y conocer de primera mano cómo funcionaban las cosas para poder implementar mejoras". Y la estrategia funcionó, hasta el punto de que cuando Ana cambió de puesto, algunos compañeros del departamento continuaron en contacto con ella.

Al hilo de lo anterior, otro aprendizaje importante de esta época es lo que ella llama el "empaquetado". "En los primeros momentos, cuando yo empecé, eran todos hombres; yo entraba a las reuniones y era la única mujer, pero claro, te acostumbras". Sin embargo, la directiva afirma que "no hay que fijarse en el empaquetado, porque éste sólo te lleva a equivocación: una persona puede ser pequeña, otra puede ser más corpulenta o tener una voz poderosa. Lo que de verdad importa no es lo que ves, es lo que está dentro; de manera que cuando una persona empieza a trabajar y a demostrar lo que vale, enseguida se olvida ese empaquetado y se reconoce lo más importante: el talento". Y esto no sólo es aplicable a la cuestión de género, sino que tiene que ver con la diversidad[5].

En 1999, al cabo de tres años, la directiva se pasó al área de "Servicios y Soluciones Industriales", creando un departamento de ventas junto con un compañero y representando el área de industria desde Austria en siete países del Este. Además, a partir de 2000, asume el papel de CFO mundial de los productos que Siemens Industriales vendía a nivel internacional. Unos años después, en 2003, la nombraron CFO de Siemens VDO en Viena, perteneciente al área automovilística, por lo que de nuevo se reinventa profesionalmente y entra a trabajar con nuevas personas en otro sector. Es importante subrayar que las tareas de CFO desempeñadas por Ana Campón nunca se han limitado al tema de finanzas y contabilidad, sino que, gracias a su capacidad multitarea y visión multifuncional, se ha involucrado en la definición de estrategias, realización de negociaciones, análisis de contratos, organización de grandes proyectos con "Project managers", gestión de la calidad, I+D, etc.

Y es que Ana Campón tiene una visión muy particular del trabajo. "Un trabajo es lo que hagas de él", afirma. Así, puede haber trabajos que resulten muy atractivos y que todo el mundo los quiera, pero en la medida que recaen en una persona aburrida y gris, pierden su encanto; por su parte, el trabajo menos interesante del mundo en manos de una persona con energía y repleta de ideas, acaba brillando.

Cuando llevaba cuatro años en Siemens VDO, la empresa matriz decide desprenderse de la filial, que se integra en el Grupo Continental Automotive. A pesar del fuerte arraigo y compromiso que Ana tenía con Siemens, donde había desarrollado hasta la fecha toda su carrera profesional, su gran profesionalidad le llevó a quedarse en la nueva empresa. Así, a pesar de que Siemens Austria le ofrecía un puesto, la directiva rechazó la propuesta.

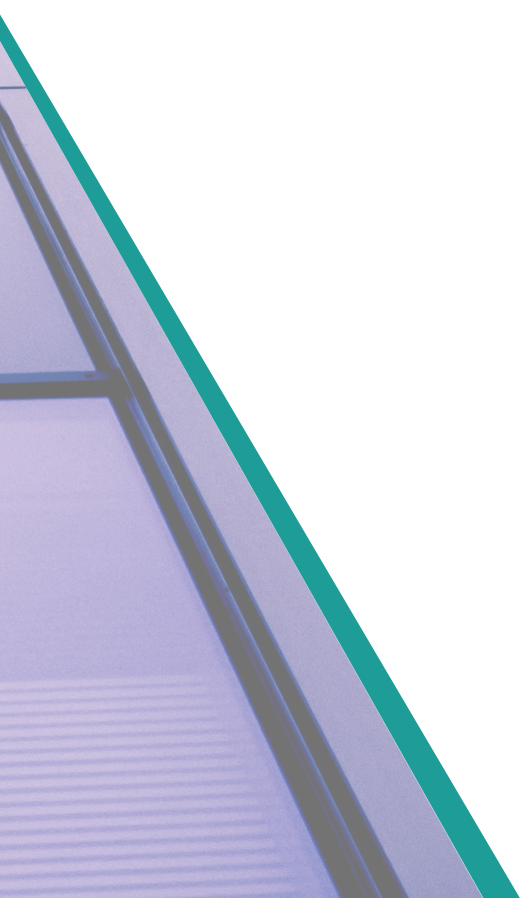
[5] Relacionado con lo anterior, resulta sumamente interesante el siguiente video corporativo de Siemens que trata el tema de los sesgos inconscientes: https://www.linkedin.com/feed/update/activity:6458595277212250112/

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE ANA CAMPÓN



"Me dijeron que tenía que empezar inmediatamente, pero les dije que no podía dejar a mi equipo sólo en pleno proceso de integración en el Grupo Continental", explica Ana. De este modo, la directiva tuvo la oportunidad de vivir la experiencia de participar en un proceso de escisión y posterior integración de una empresa en un nuevo grupo, con su nueva cultura, estrategia y procesos, y además ser capaz de estabilizar el negocio.

Al cabo de tres años, en 2010, recibe la llamada del CFO de Siemens Austria (que lleva la coordinación de diecinueve países del Este) para ofrecerle ser la CFO de Siemens en Eslovaquia. Transcurridos seis años desde que asumió la responsabilidad en este país, y veintiséis años desde que dejara España para irse a estudiar al extranjero, el CFO de Siemens mundial le dijo "es hora de cambiar; tengo algo pensado para usted", y le ofreció el puesto de CFO de Siemens España, lo que para la directiva supuso un gran honor.

En todo este recorrido profesional resulta evidente que Siemens siempre ha ofrecido grandes oportunidades a Ana Campón, pero sin duda, la directiva se las ha ganado a pulso. Su pasión por el trabajo, deseo de mejorar, proactividad, disciplina, búsqueda de la excelencia y cumplimiento de objetivos han sido claves en su ascensión progresiva y continua en la empresa y en el éxito en su carrera profesional. "Yo soy muy proactiva, no necesito que alguien me diga "tienes que hacer esto", siempre pienso en qué puedo hacer mejor y asumo muchas responsabilidades. Si prometo una cosa, la consigo cueste lo que cueste, aunque me pase una noche entera sin dormir. Además, soy una persona muy transparente. Para mí no hay nada más importante que la verdad y el creer en algo". Todo esto genera una gran confianza a su alrededor y hace que las personas con las que colabora se entreguen con pasión a su trabajo. Si a esto se añade su capacidad para apoyar y motivar al personal a su alrededor y de liderar con el ejemplo, es comprensible que las personas de su equipo den lo mejor de sí mismas. "Hay gente que necesita sentirse acompañada, porque eso les da seguridad y les aporta comodidad. Una de las cosas que intento hacer es que no se sientan solas, que sepan que yo estoy ahí. Si hay problemas, me pongo delante de la gente y, si sale bien, el éxito es del equipo. Y eso ayuda mucho: dales a las personas seguridad y las herramientas adecuadas, y vuelan. No hay nada más importante que convencer a la gente de que «tú puedes, ¿por qué no?»".

En cualquier caso, la directiva es de las que opina que, por lo menos hasta ahora, las mujeres han tenido que trabajar más que los hombres para ser igual de visibles. "Eso no quiere decir que los hombres no trabajen mucho, pero las mujeres, por lo menos en mi generación, siempre hemos tenido que demostrar más, trabajar más, asumir más responsabilidad y más riesgos. Y yo creo que por eso a mí me han dado oportunidades de ascender", reflexiona la directiva. También reconoce que las cosas han evolucionado mucho y que en la actualidad Siemens destaca por ser una compañía muy abierta, moderna e inclusiva. "En Siemens te dan la posibilidad de promocionar, pero está en tus manos y eres tú la responsable de sacarlo adelante; si lo haces, te lo reconocen; las mujeres, por tanto, sí pueden. A la vista está: yo empecé sola, con 23 años, una maleta y pocos conocimientos de alemán, y he llegado a donde he llegado", concluye.

Por todo ello Ana, junto con otras directivas de alto nivel en el conjunto de la compañía, van a participar en un programa que está en pleno proceso de definición, y que va a consistir en compartir y trasladar sus experiencias a mujeres pertenecientes a las nuevas generaciones que tienen talento, para convencerlas de que se atrevan a dar el paso. "Queremos demostrarles con nuestro ejemplo que sí se puede", aclara la directiva. De este modo, se trataría de crear referentes para las mujeres directivas del siguiente nivel, que a su vez servirían de modelo para las del nivel inferior, generando un proceso en cascada y ampliando su efecto a lo largo de toda la organización.

Este impulso por parte de la cúpula de la empresa se materializó en el proyecto denominado "Promocionando la Diversidad" (*Promoting Diversity*) que supuso que, por primera vez, la empresa ofrecía un amplio abanico de programas para incrementar la diversidad dentro de sus equipos, desde el fomento de las nuevas generaciones hasta la compatibilidad con el trabajo desde casa. "Promocionando la Diversidad" se convirtió en un objetivo firme y claro a nivel global en la compañía, que pasó a percibir y valorar la diversidad como *la inclusión y colaboración de diferentes formas de pensar, orígenes, experiencias, habilidades y cualidades individuales en todos los niveles organizativos y dimensiones.* Este proyecto ha sido muy importante para el incremento del número de mujeres en Siemens, especialmente en las profesiones técnicas, así como en el establecimiento de las bases para la participación de más mujeres en áreas especializadas y de gestión, y en el fomento de la conciliación y la corresponsabilidad. "Promocionando la Diversidad" también ha tenido su plasmación en la creación del puesto de Chief Diversity Office (CDO) (Dirección de Diversidad), en la incorporación de la primera mujer al Consejo de Dirección y en la inclusión de más mujeres en el Consejo de Administración.

En 2008, con la creación de la CDO, el proyecto pasó a integrarse de manera formal en el catálogo de actividades del departamento. La principal misión de la CDO era el incremento de la diversidad en la empresa a nivel global, promoviendo que cada puesto de trabajo fuera ocupado por la mejor persona, independientemente de su género, origen o etnia.

Otro hito importante tuvo lugar en noviembre de 2008 cuando Barbara Kux, responsable de compras y sostenibilidad, se convirtió en la primera mujer en 170 años de historia de la empresa en sentarse en el Comité de Dirección, siendo Siemens la única compañía del índice DAX 30 que en aquella época contaba con una mujer en dicha posición. La siguió Brigitte Ederer en 2010, y en 2014 Lisa Davis, CEO de Gas and Power de Siemens, y primera mujer en el Comité proveniente de un área técnica. Por su parte, Janina Kugel, líder del área de Recursos Humanos de la empresa, se incorporó al Comité en 2015. En lo que respecta al Consejo de Administración, Gerda Hesse fue la primera mujer designada miembro del mismo en 1978, y desde 1993 siempre ha contado, por lo menos, con una mujer en su composición. Sin embargo, a comienzos de 2018, siete de los veinte miembros del Consejo ya eran mujeres, incluyendo a Nathalie von Siemens, tataranieta del fundador de la compañía.

En 2011 Siemens se fija como meta incrementar el porcentaje de mujeres en la alta dirección del 10 al 13% en su país de origen, Alemania, objetivo que se alcanza en 2014. Entre 2015 y 2017 el porcentaje de mujeres pertenecientes a los dos niveles inferiores al Comité de Dirección también ha crecido del 8,5 al 10%, mientras que las mujeres suponen el 23% de la plantilla en la casa matriz y 24% a nivel global. Sin embargo, el compromiso de Siemens va más allá del mero cumplimiento de la ley, y planea para 2022 que el número de mujeres se estabilice en torno al 20% en el nivel correspondiente al N1 y que alcance el 25% en los Niveles 2, 3, y 4. Para lograrlo Siemens está impulsando diversas iniciativas, programas y medidas que promuevan un cambio cultural en materia de igualdad de oportunidades, diversidad e integración. Asimismo, Janina Kugel ha desempeñado un papel fundamental en los últimos años como portavoz de la compañía a nivel global, ejerciendo una intensa abogacía por la igualdad y la diversidad en la empresa[6]. Recientemente, Natalia Oropeza, seguirá su legado como nueva directora de diversidad de Siemens, y liderará la defensa de la diversidad en la compañía a nivel global.

En lo que respecta a España, en 2018 la empresa contaba con una plantilla de 3.347 personas, de las cuales el 26% eran mujeres, y el 22,5% pertenecía a algún nivel de management. En la actualidad la empresa está implantando su segundo Plan de Igualdad, que incluye un amplio conjunto de medidas en diversos ámbitos (ver tabla contigua) para impulsar la igualdad de oportunidades en Siemens España. Son el conjunto de todas ellas y su interacción las que están haciendo posible el avance continuo de la igualdad en la empresa. "En realidad, más que una medida, se trata de tenerlo siempre presente en todos los procesos diseñados desde el área de recursos humanos", comenta Nik.

[6] Para conocer a Janina Kugel y escucharla haciendo una defensa de la diversidad puedes consultar este video: https://youtu.be/1gwBE04KcTk

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

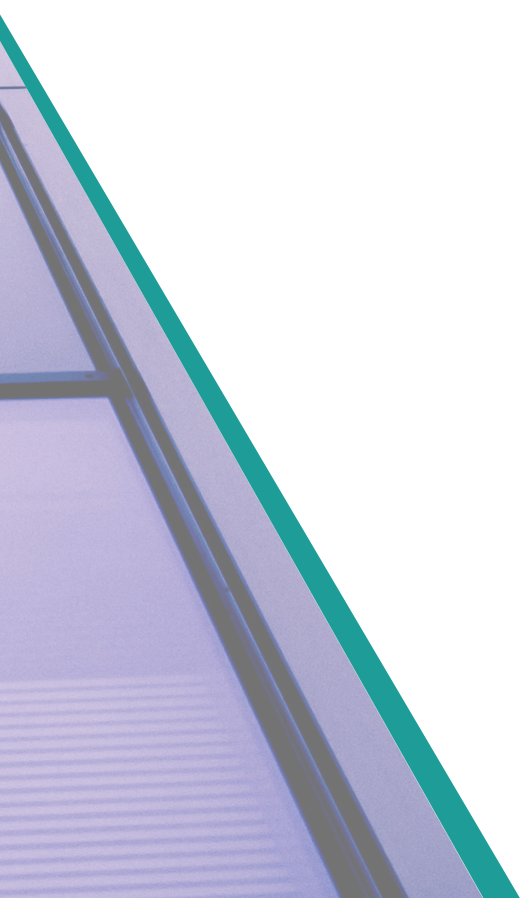


Tabla 2. II Plan de Igualdad de Siemens España

OBJETIVOS DEL PLAN:

- Promover la aplicación efectiva del principio de igualdad entre hombres y mujeres, garantizando las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo profesional a todos los niveles.
- Conseguir una representación equilibrada de mujeres, acercándose a una mayor equiparación de ambos sexos en las distintas categorías profesionales y áreas.
- Promover y mejorar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.
- Garantizar que en el acceso a la formación no se haga discriminación por razón de sexo.
- Utilizar la formación como un vehículo para la sensibilización en temas de igualdad.
- Prevenir el acoso sexual y por razón de sexo, estableciendo un protocolo de actuación para estos casos.
- Reforzar el compromiso de la Responsabilidad Social Corporativa con la calidad de vida del personal y de sus familias.
- Establecer medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal de las personas colaboradoras.
- Velar para que en la comunicación interna y externa se utilice un lenguaje no sexista. Garantizar un sistema retributivo no discriminatorio por razón de sexo.
- Realizar el seguimiento de las acciones que se determinen.

MEDIDAS:

Comunicación:

Se ha de lograr una comunicación interna que promueva una imagen igualitaria entre hombres y mujeres, sin marcar estereotipos en sus roles, así como un uso del lenguaje neutro y de las imágenes no sexistas, difundiéndolo a todos los niveles. Para ello se detectarán las necesidades de comunicación mediante el análisis de diferentes personas interlocutoras, y se definirán los mensajes, elaborando los contenidos y mensajes a transmitir.

Además, se concretarán los medios empleados, el colectivo al que se dirige y la frecuencia, implementando un plan de comunicación que dé a conocer los conceptos de igualdad de oportunidades y no discriminación.

En la comunicación externa se desarrollarán materiales que no contengan imágenes estereotipadas de hombres y mujeres.

Selección, promoción y desarrollo profesional:

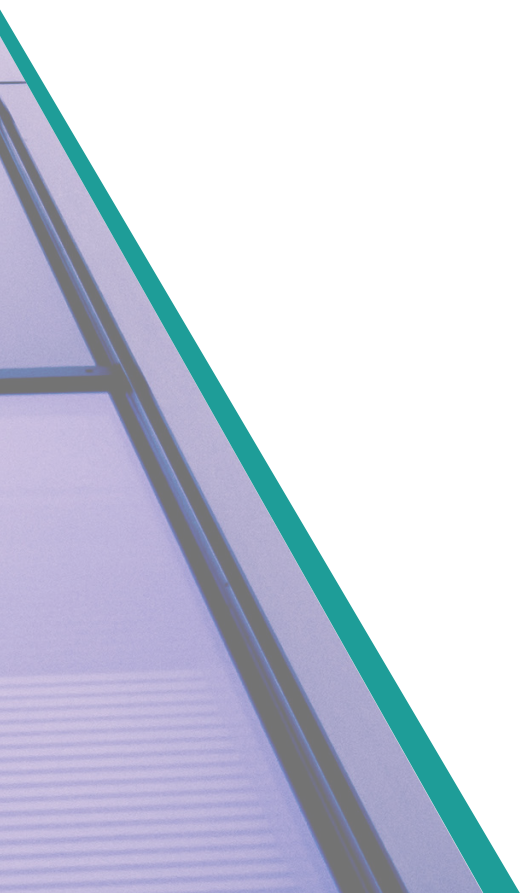
Con el objetivo de asegurar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, el principio de igualdad de oportunidades se garantizará en el acceso al empleo y en la promoción profesional. Para ello la Dirección de la Empresa se compromete a mantener en todo momento en sus procesos de selección, contratación, promoción y desarrollo profesional, procedimientos y políticas de carácter objetivo basadas en principios de mérito y capacidad y de adecuación persona-puesto, valorando las candidaturas en base a la idoneidad, asegurando en todo momento que los puestos de trabajo en los diferentes ámbitos de responsabilidad son ocupados por las personas más adecuadas. Con el objetivo de asegurar la ausencia de discriminación por razón de sexo:

- En las ofertas y entrevistas se atenderá únicamente a la cualificación requerida para el puesto, sin considerar aspectos de contenido sexista.
- Las ofertas de empleo se basarán en información ajustada a las características objetivas del puesto, se utilizarán canales que posibiliten que la información llegue por igual a hombres y mujeres, se emplearán imágenes no estereotipadas y no se utilizará lenguaje sexista.
- Se desarrollará el diseño de políticas que apoyen el acceso y promoción de mujeres en aquellas áreas o niveles en que estén menos representadas.
- Se formará y sensibilizará a las personas responsables de selección de personal en materia de igualdad de oportunidades.
- En igualdad de condiciones de idoneidad, tendrán preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado.
- Se realizarán campañas de información que motiven a las mujeres a participar en procesos de promoción en los puestos y categorías profesionales en que estén infrarrepresentadas.

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



MEDIDAS:

Formación:

La empresa promoverá la realización de acciones formativas que faciliten por igual el desarrollo de habilidades y competencias, sin distinción de género.

Los componentes de la Comisión de Igualdad recibirán formación específica sobre igualdad.

Se garantizará la participación de un 50% de mujeres en todos los cursos de formación que se realicen siempre y cuando sea posible.

Se realizarán actividades formativas dirigidas a mujeres para reforzar habilidades directivas y potenciar el acceso de mujeres a puestos de mayor responsabilidad.

Se dará una formación y sensibilización presencial a managers sobre los principios de no discriminación y de igualdad de oportunidades.

Se facilitará la participación de personas en excedencia basada en motivos familiares en cursos de formación adecuados para su reciclaje profesional.

En esta situación de excedencia, se podrá participar en convocatorias de traslados y ascensos, así como concurrir a exámenes de capacitación como si se estuviera en activo.

Se asegurarán, cuando el puesto lo requiera, posibilidades de formación y el reciclaje profesional de las personas que han dejado de trabajar un tiempo a causa de responsabilidades familiares.

Retribución:

Se garantizará un sistema retributivo objetivo y no discriminatorio y se promoverán activamente medidas y procesos tendentes a corregir cualquier diferencia salarial que pudiera producirse entre hombres y mujeres.

MEDIDAS:

Conciliación [7]:

Con el fin de proporcionar mejores condiciones para conseguir un adecuado equilibrio y mejor compatibilidad entre las responsabilidades laborales y la vida personal y familiar se establecen las siguientes medidas:

- Garantizar que la conciliación sea accesible a toda la plantilla, independientemente del sexo, antigüedad o modalidad contractual. Para ello se harán campañas de difusión de las distintas medidas.
- Las reuniones se celebrarán dentro del horario establecido, excepto en casos extraordinarios.
- Realizar una campaña de sensibilización en la que se presenten todos los permisos relacionados con la conciliación, haciendo hincapié en que los mismos pueden ser disfrutados tanto por hombres como por mujeres, y de reparto de responsabilidades entre hombres y mujeres[8].
- Se tendrán en cuenta como uno de los criterios a seguir, las diferentes situaciones familiares, con la finalidad de una mejor conciliación, no acometiéndose medidas de traslado a otro municipio durante la situación de embarazo y lactancia de la mujer.
- Durante el primer año de excedencia por cuidado de menores, se disfrutará del derecho a la reserva del puesto de trabajo.
- Se potenciará el uso de la videoconferencia como vía para reducir la necesidad de los viajes de trabajo
- La persona víctima de la violencia de género tendrá derechos adicionales.

Ordenación del tiempo de trabajo:

El personal tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo, para hacer efectivo su derecho a la conciliación.

Las jefaturas ayudarán a las personas de su equipo a conseguir un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal y familiar.

Además de la flexibilidad horaria prevista, podrán autorizarse otras medidas de flexibilidad en relación con el tiempo de trabajo, siempre que igualmente queden debidamente cubiertas las necesidades del servicio, a quienes tengan a su cargo menores o familiares con alguna discapacidad física o psíquica, o mayores de 65 años.

Podrán autorizarse licencias no retribuidas de hasta 1 mes de duración en diversas situaciones.

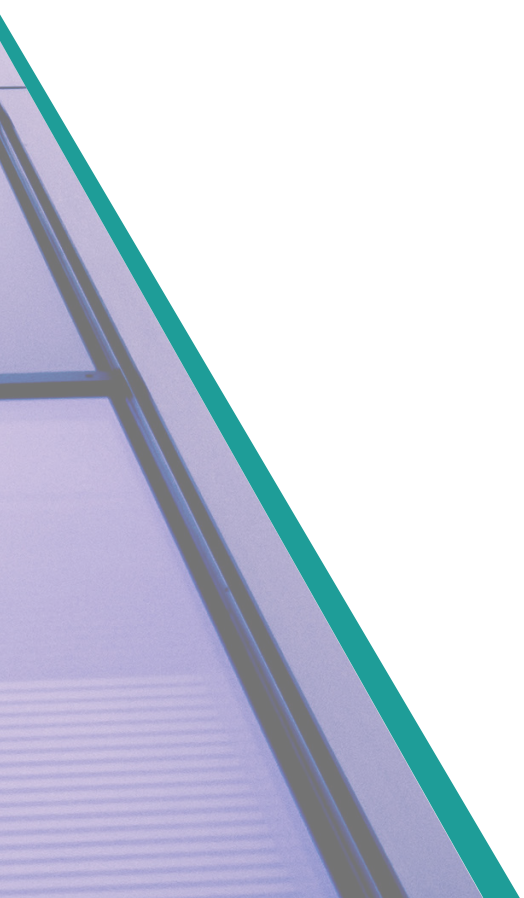
[7] Es interesante destacar que, de las personas empleadas que se acogieron a alguna de las medidas de conciliación como Mobile Working, Reducción de Jornada por cuidado de menores, ampliación de permisos de maternidad/paternidad o permisos no retribuidos, un 52% eran hombres y un 48% mujeres.

[8] El siguiente enlace muestra un video en el que aparece algunas de las mujeres protagonistas de este caso explicando lo que supone trabajar en un entorno tecnológico tradicionalmente masculino: https://www.youtube.com/watch?v=Cj9iljwuwBw

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



MEDIDAS:

Prevención de acoso sexual:

En Siemens se respeta la dignidad, privacidad y los derechos de cada persona.

La empresa trabaja con personas de distintas etnias, culturas, religiones, edades, discapacidades, razas, identidad sexual, puntos de vista o ideologías y sexo.

No se tolera la discriminación contra nadie en base a ninguna de esas características, ni el acoso o comportamiento ofensivo, tanto sexual como de cualquier otra naturaleza.

Estos principios aplican, tanto a la organización interna, como a personas socias externas.

En caso de producirse alguna situación de esta naturaleza, con independencia de las acciones legales que puedan interponerse al respecto, se establece un Protocolo de Actuación como procedimiento interno e informal.

Fuente: Siemens

Uno de los principales retos a los que se enfrentaban en Siemens es que, según la concepción de todo el personal de la empresa, se partía de una situación de no discriminación y se asumía que en la organización imperaba la meritocracia, por lo que muchas personas no consideraban que fuera necesaria ninguna acción concreta para el fomento de la igualdad y la presencia equilibrada de mujeres y hombres. Por lo tanto, Siemens tiene por delante una de las tareas más arduas posibles como es la del cambio cultural y de concienciación del personal. "La gente actúa en contra de la igualdad sin ser consciente de ello; de hecho, nadie quiere discriminar a las mujeres, pero en muchos casos desconocen el efecto que tienen sus sesgos inconscientes", explica Nik. "Tengo claro que, si se explican las cosas a la gente con los debidos argumentos, podemos convencerla", agrega el directivo.

Para profundizar en este cambio de percepción, la empresa está poniendo énfasis en la formación en sesgos inconscientes, "para que todas las personas puedan entender, de una manera muy intuitiva, que no solo hombres, sino también mujeres, tenemos sesgos inconscientes, y aunque sabemos que no vamos a eliminarlos porque es muy difícil, por lo menos debemos aprender a reconocerlos y a tratar de mejorar nuestra reacción cuando asoman", explica el directivo. Así, además de poner en marcha un Evento de Sesgos Inconscientes, al que asistieron alrededor de 200 personas, y proporcionar una formación expresa en esta cuestión al personal encargado de los procesos de selección en España, la empresa tiene a disposición de todo el personal a nivel global un curso online sobre el tema que, aunque no obligatorio, sí es altamente recomendado[9]. "El hecho de que no fuera una formación obligatoria para toda la plantilla fue una decisión consciente y meditada, porque hay estudios que demuestran que, si lo haces obligatorio, la gente que a priori pueda tener ciertas reticencias, se acaba oponiendo aún más. Preferimos que las personas hagan el curso y se conviertan en modelos de referencia", aclara Nik.

[9] En el siguiente enlace se puede ver un video que trata sobre la formación en sesgos inconscientes para fomentar la diversidad en la empresa: Aquí lo puedes visualizar: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:6451136197052887040/

Como refuerzo a lo anterior, Siemens ha ofrecido charlas sobre el tema a las que han asistido más de 400 personas, y ha sido el tema elegido por muchas personas para los discursos que se realizan en el denominado Speakers' Corner, o lugares de debate y encuentro entre el personal de la empresa, que son grabadas y luego distribuidas al resto de las unidades de Siemens en España.

Son precisamente estos sesgos inconscientes los que en muchos casos obstaculizan la promoción de la mujer a los niveles más altos. En primer lugar, porque impide que las propias mujeres se visualicen en esas posiciones, de manera que tienden a pensar que no pueden, o bien, que no lo quieren. "Y en realidad es otro puesto con otras tareas, pero también es trabajo", puntualiza Nik. Por otro lado, antes siquiera de preguntar a las mujeres cuáles son sus planes a futuro y qué es lo que quieren hacer, opera esa idea preconcebida en muchas personas de que "como es una mujer joven y recién casada, se va a quedar embarazada y no va a trabajar después; o como tiene un hijo, ahora tendrá el segundo", comenta el directivo, de manera que otras personas deciden por la propia mujer interesada. De ahí la importancia de crear referentes y de visibilizar el talento femenino (ver en el cuadro adjunto la opinión a este respecto de dos directivas de la compañía).

VISUALIZACIÓN DEL TALENTO FEMENINO EN LA EMPRESA:

Tanto Ana Campón, CFO de Siemens España, como Mónica de Francisco, Directora de Desarrollo de Clientes para Europa Occidental del negocio de Smart Infrastructures, lo tienen claro: hay que hacer visible el talento femenino.

"Nadie se levanta siendo machista; a nivel profesional cuando se toman las decisiones se hace pensando en la persona que más talento ves que posee para llevar a cabo determinadas tareas", explica Mónica. El inconveniente surge cuando el talento se tiende a identificar con aquel que se conoce (generalmente personificado por un hombre), lo que lleva a buscar patrones similares a los que se tienen como referencia. "Uno de los problemas que tiene la mujer es que, como no hay referencia de talento femenino, no te visualizan", razona Mónica. De ahí la importancia de levantar la mano y hacerte visible según ambas directivas.

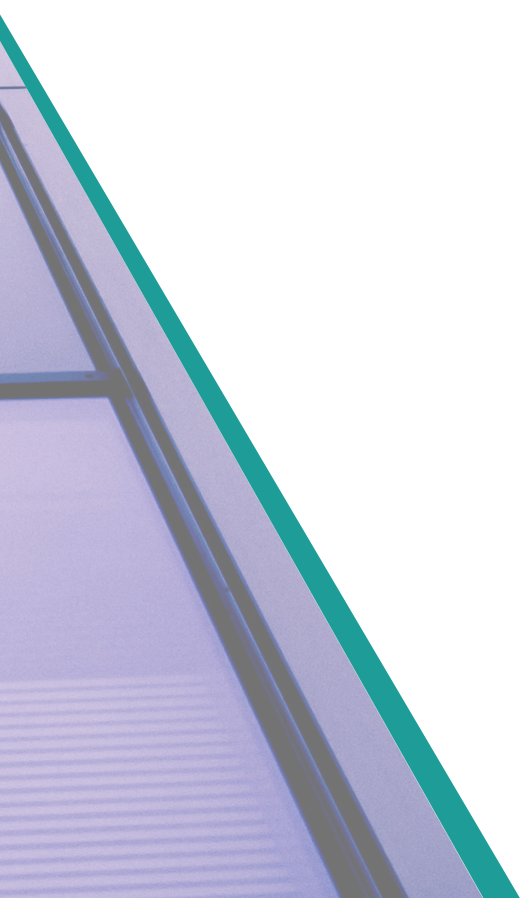
En general, las mujeres tienden a pensar que con hacer bien su trabajo es suficiente para que alguien se dé cuenta y que se le reconozca. Es decir, esperan una recompensa de manera natural y no suelen ir a pedir y a hacerse valer. Sin embargo, según Mónica "a veces hay que hacer un plus para que te vean, porque no te identifican con el talento; y no es un problema de que, una vez te identifiquen no te quieran, es un problema de que eres transparente".

Por todo ello, resulta fundamental dar visibilidad a un tipo de talento diferente, para generar referentes que hagan más fácil que luego se reconozca y se aproveche. Y es que ninguna organización puede permitirse el lujo de despreciar el talento. "Yo doy muchas conferencias en auditorios grandes, donde normalmente el 90% de las personas asistentes son hombres. Para mí es lo normal, pero no lo es, y de eso hay que ser conscientes, porque se está perdiendo la mitad del talento y eso no compensa", concluye Mónica.

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



"El primer paso en las empresas debería ser entender las ventajas de no discriminar y de incluir el talento femenino", explica Nik. Siemens tiene muy presente que el principio que debe guiar la actuación de la empresa es el de la meritocracia, de manera que el talento de las personas y su trabajo es el que determine la trayectoria profesional de las mismas, y no su género. En cualquier caso, ante igualdad de perfiles, en Siemens se prioriza el género menos representado, y se trata de sensibilizar a las personas encargadas de las contrataciones sobre la necesidad de fomentar la diversidad.

Para favorecer el acceso de las mujeres a los puestos de dirección, además de trabajar los sesgos inconscientes, en Siemens tienen establecidos procesos para hacer un seguimiento anual del talento en la empresa. Así, por ejemplo, la alta dirección se reúne regularmente para analizar quiénes son las personas con mejor talento en la empresa, y en estas reuniones se estudia el porcentaje de mujeres y hombres en los pools con más potencial y se realiza un esfuerzo especial para identificar el talento femenino. Es tarea de las personas responsables de equipos animar a las mujeres para que se presenten a puestos de mayor responsabilidad. Asimismo, como se ha visto, Siemens tiene establecidos "objetivos de género" en los cuatro primeros niveles de la empresa (N1, N2, N3, y N4), que son de carácter global y vienen definidos por la Casa Matriz. Adicionalmente, la empresa trata de fomentar y hacer visibles casos de mujeres de la alta dirección que sirvan de referencia a otras. En este ámbito, Siemens ha creado además una red de mujeres llamada "Glow@Spain" que fomenta el networking, el apoyo mutuo y el intercambio de ideas entre las mujeres de distintos niveles jerárquicos en la empresa.

Existe además una circular en la compañía denominada "Política de Selección de Personal y rotación interna", que indica que, para promover la igualdad de oportunidades y la movilidad interna, todas las vacantes serán publicada de manera general. Adicionalmente, en relación a las ternas de finalistas, se indica que, a igualdad de cualificación, tendrá prioridad el género menos representado. Otro aspecto a destacar en el tema de las publicaciones y anuncios de candidaturas a puestos de dirección, es que se hace teniendo en cuenta un lenguaje inclusivo, que añade una cláusula que enfatiza la importancia que Siemens concede a la igualdad de oportunidades para todos los colectivos, y que cuida incluso aspectos más ligados a los sesgos inconscientes. "Tenemos comprobado que, si en el anuncio empleamos la palabra reto asociada a un puesto, los que se presentan son hombres mayoritariamente, mientras que, si decimos que se trata de una *experiencia*, resulta más atractivo para las mujeres", puntualiza Nik.

Para terminar, es importante señalar que uno de los grandes retos a los que se enfrenta Siemens en la actualidad es la dificultad para encontrar mujeres con carreras universitarias ligadas a las que se han denominado STEM (Science, Technology, Engineering y Mathematics). Por ello, la empresa está haciendo un especial énfasis en la atracción de las niñas hacia las carreras técnicas, mediante la organización de diversos eventos y jornadas en sus instalaciones[10].

[10] En este enlace se puede visualizar parte de la campaña de atracción de las niñas a las carreras técnicas llevada a cabo internamente por la compañía: https://www.youtube.com/watch?v=jpHrW_b2QSY

3. LA GESTIÓN DE PROYECTOS CROSS-BORDERS: LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN COMO CLAVES DEL ÉXITO

3.1. Los proyectos cross-border en el negocio de Smart Infrastructures: un reto global al alcance de pocas empresas

Los proyectos relacionados con los sistemas de tecnologías de los edificios o "building technologies" (soluciones de smart buildings, control de edificios, de iluminación, climatización, temas de eficiencia energética, seguridad electrónica, protección de personas, etc.) han tenido históricamente un área de desarrollo muy ligado a los países. Así, aunque Siemens dispone de un portfolio de soluciones vanguardistas e innovadoras en este tema, debido a que cada edificio tiene su particularidad y especificidad, el valor añadido que deben proporcionar los equipos de proyecto e ingenierías locales es muy importante, ya que deben ofrecer soluciones integrales a medida. Por lo tanto, la División de Building Technologies de Siemens se ha caracterizado siempre por tener un componente local muy fuerte, estructurándose la empresa en torno a la oficina central en Suiza y desarrollando cada país sus propios equipos.

Sin embargo, hace tan sólo un par de años, Siemens decidió apostar fuertemente por los denominados proyectos *Cross-Borders*, transnacionales, o multi-países. A través de estos proyectos se busca el desarrollo de las grandes cuentas de clientela internacional, ofreciendo servicios de alto valor añadido a empresas clientes que tienen una oficina central en un país concreto y que desean implantar soluciones armonizadas en las plantas que posee a lo largo del mundo. De alguna manera, se trataba de crecer y buscar un nuevo recorrido para el negocio de building technologies, llevando a cabo una tipología de proyectos nueva y generando negocio por encima de lo que ya hacían las Siemens locales.

Además de ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo al negocio de building technologies, con este tipo de proyectos Siemens se encuentra más al abrigo de la competencia: además del know-how y conocimiento tecnológico avanzado que se requiere para la ejecución de estos proyectos, también es necesario tener una amplia cobertura geográfica a nivel internacional para hacer ese acompañamiento local a la empresa cliente, y no sólo eso, sino que todas estas unidades locales deben tener la competencia técnica requerida, algo que tan sólo está al alcance de unas pocas empresas.

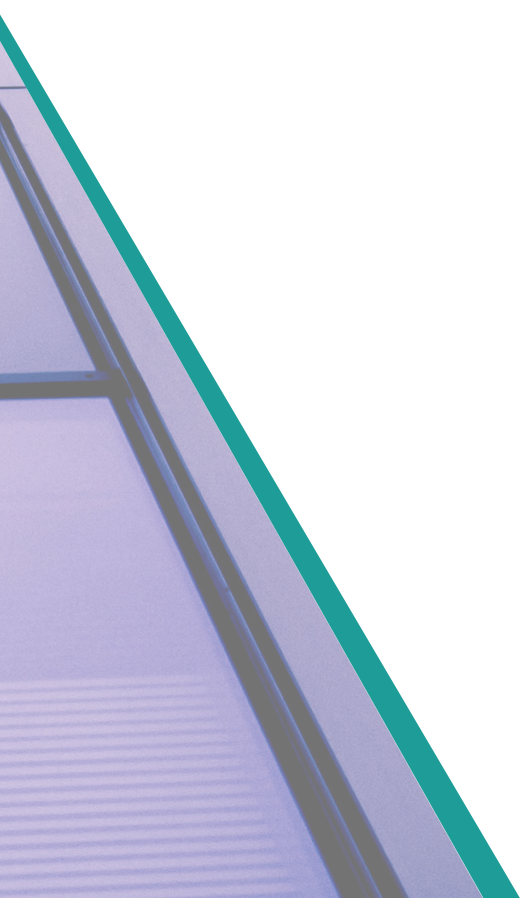
Asimismo, para esta clientela global no es fácil encontrar empresas proveedoras globales, porque así como con una buena logística pueden acceder a proveedoras de producto, en el caso de las proveedoras de soluciones resulta imposible. De este modo, el precio no es el elemento determinante en estos proyectos transnacionales, aunque lógicamente hay que negociarlo con la empresa cliente, dado que el nivel de competencia que Siemens enfrenta en estos proyectos es completamente distinto de los de carácter local. En un proyecto local, una empresa proveedora sí que puede competir en precio frente a Siemens, pero en los cross-border no tiene nada que hacer.

Otra de las grandes ventajas con la que parte Siemens, y que también deja al margen a la competencia, es que el mejor proceso global con el que cuenta la empresa es el de gestión de proyectos, que se denomina proceso PM@. Todas las personas ingenieras y *project managers* (gestoras de proyectos) que trabajan en Siemens, independientemente de su país, reciben formación y se certifican frente al proceso PM@, y en función de su grado de certificación, pueden dirigir proyectos de mayor o menor volumen o complejidad. Por lo tanto, la empresa no tiene que invertir en alinear y homogenizar formas de trabajo para poder acometer este tipo de proyectos transnacionales: procesos y herramientas de reporting se encuentran armonizados internacionalmente.

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



Ha sido la ingeniera Mónica de Francisco quien, partiendo de cero y estrenando una nueva función corporativa, ha diseñado una metodología totalmente novedosa para acometer estos proyectos que se caracterizan por su gran envergadura y duración, su complejidad de gestión y coordinación, y la pluralidad de agentes internacionales internos y externos involucrados. Un ejercicio que requiere grandes dotes de liderazgo, de persuasión y de empatía, capacidad de resiliencia, experiencia internacional, y una gran orientación a resultados, características que la directiva Mónica de Francisco reúne a la perfección (ver trayectoria profesional de Mónica de Francisco en la Tabla adjunta). "Lo que yo hago rompe con lo que habíamos hecho hasta la fecha, porque se trata de una clientela internacional que busca soluciones homogéneas y armonizadas entre distintos países; por ejemplo, una empresa que tiene su sede central en Francia y plantas de producción en diversos países, y que quiere tener un mismo nivel de seguridad en sus fábricas independientemente del país donde se encuentren", explica Mónica, haciendo referencia al primer proyecto que ejecutó la compañía. Se trata, por lo tanto, de idear soluciones transnacionales con equipos internacionales y multiculturales, tanto en proyectos que conllevan la creación de edificios nuevos, como en la colocación de sistemas en plantas de fabricación, edificios de oficinas, hospitales, laboratorios, etc. ya construidos.

"Este tipo de proyectos ni las empresas clientes los hacían, ni Siemens se dedicaba a ello; con lo cual fue lo peor que me podía pasar y lo mejor que me podía pasar para arrancar en el puesto recientemente creado", subraya Mónica. Hasta tal punto son novedosos y complejos este tipo de proyectos que, cuando se lanzaron a hacer el primero, el día que por fin el equipo de Mónica consiguió presentar la oferta a la empresa después de un año de trabajo, todo el personal le daba abrazos y enhorabuenas. "¡Pero si ni siquiera lo habíamos ganado, ni empezado a trabajar en él!, pero es que lo que habíamos acometido no se había hecho jamás en Siemens", recuerda la directiva.

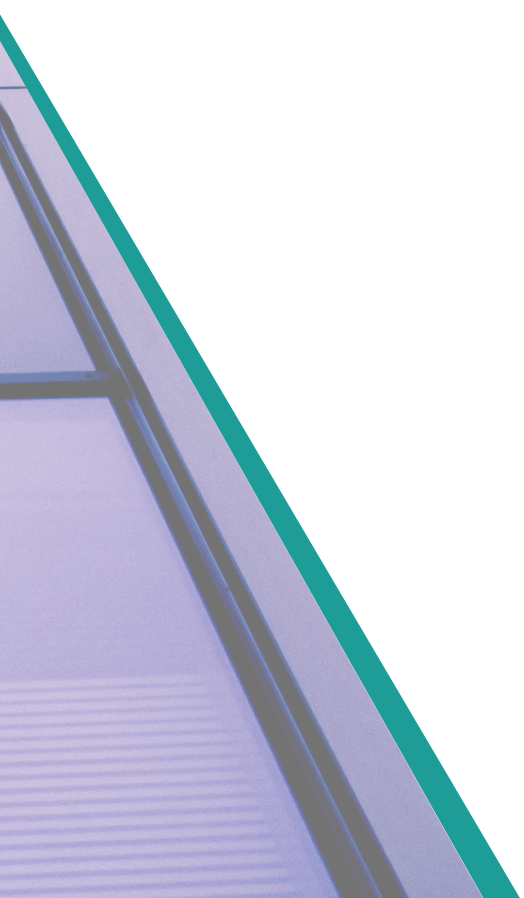
TRAYECTORIA PROFESIONAL DE MÓNICA DE FRANCISCO: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL DON DE CREAR EQUIPOS

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE MÓNICA DE FRANCISCO



Mónica de Francisco, actual Directora de Desarrollo de Clientes para Europa Occidental de la División Building Technologies y Directora Corporativa en Castilla y León de Siemens, es Ingeniera de Telecomunicaciones. Nada más finalizar sus estudios se incorporó a Alcatel para desarrollar labores ligadas a la I+D, concretamente, al desarrollo de hardware para sistemas de Radiofrecuencia y Comunicaciones Móviles. Mónica recuerda con especial cariño esa etapa y asegura que "el crear cosas y encontrártelas funcionando en un módulo que has hecho tú, tiene una parte de orgullo personal y autosatisfacción".

En 1996, época de la revolución de las redes móviles, se incorpora a Siemens como Ingeniera de Soporte de Sistemas de Radio para Telefonía GSM, lo que para una "teleco" como a Mónica, a la que le motivan los retos, fue un auténtico placer. Además de ser una etapa de cambios trepidantes y mucho aprendizaje, le permitió empezar a trabajar y colaborar en equipos internacionales. En 2002 se incorpora al Centro de Competencia Internacional de Siemens Elasa, vinculado al mundo de la telecomunicación, donde llegó a ser Directora de Desarrollo de Negocio, Tecnología e Innovación, y donde tuvo la oportunidad de llevar a cabo proyectos que estaban en la vanguardia del conocimiento en colaboración con diversos agentes a nivel internacional, experiencia que le va a resultar fundamental para el desempeño de su actual labor en Siemens.

El 2007 fue un año de grandes novedades para Mónica. Estando embarazada, y en el contexto de la desinversión de Siemens de todos los temas de telecomunicaciones, le ofrecen asumir la Dirección Regional de Siemens en Castilla y León, haciéndose cargo de las cuatro grandes áreas de negocio que Siemens tenía en el portfolio de la región: Industria, Infraestructura, Salud y Energía. Es decir, cambio de geografía, de entorno y de áreas de negocio, en el contexto de la maternidad y de la crisis que se inicia en el 2008. Pero la capacidad de gestión, el don de gentes y las habilidades de liderazgo permitieron a la directiva lidiar con éxito la situación, de manera que, durante los siete años que se mantuvo en el puesto, consiguió que el negocio creciera un 40% y generara puestos de trabajo en la región. De lo que más orgullosa se siente cuando recuerda esa etapa, es del equipo que fue capaz de crear y desarrollar en esos años. De hecho, y aunque su papel en Castilla y León ahora está más relacionado con temas corporativos y estratégicos, todavía tiene contacto con el equipo y reconoce que siguen funcionando estupendamente y que son muy competentes.

En el año 2014 vuelve a Madrid como Directora de Ventas de la división Building Tecnologies para España, y tan sólo tres años después, en 2017, es seleccionada para ser Directora para Europa Occidental de Desarrollo de Clientes (Customer Development) para dicha División.

Generalmente el origen de estos proyectos parte de una relación previa con una gran empresa cliente internacional, con la que existe una red de relaciones y una trayectoria de trabajo conjunto, de manera que la persona responsable de dicha cuenta (*account manager*) es capaz de detectar sus necesidades e identificar cómo puede hacer una aportación de valor a su negocio. Siemens suele estar desde la propia concepción del proyecto cross-border, influyendo en el diseño de un concepto o de una solución que se quiere implantar. "En este tipo de proyectos, que supone el diseño de una solución de gran complejidad, la interlocución y trato con la empresa cliente suele ser fundamental y normalmente el liderazgo del proyecto recae en Siemens", recalca Mónica.

Para ilustrar en qué consisten los proyectos cross-border, podemos remitirnos al caso, comentado anteriormente, de una gran empresa del sector químico con sede en Francia que, a raíz de los atentados terroristas perpetrados en el país, se ve obligada a elevar los requisitos de seguridad de sus plantas. En el proceso, la empresa toma consciencia de que la seguridad va a ser un tema crítico en el futuro, por lo que decide ampliar el proyecto y hacerlo extensible al resto de las plantas que tiene en Europa Occidental, convirtiéndose así en un proyecto que afecta a 11 plantas de producción en 7 países distintos. A partir de que la empresa cliente abre el proceso de licitación del proyecto, se distinguen tres fases que hay que acometer: diseño de la oferta, presentación y negociación de la oferta con la empresa cliente, e implantación de la solución.

Diseño de la Oferta

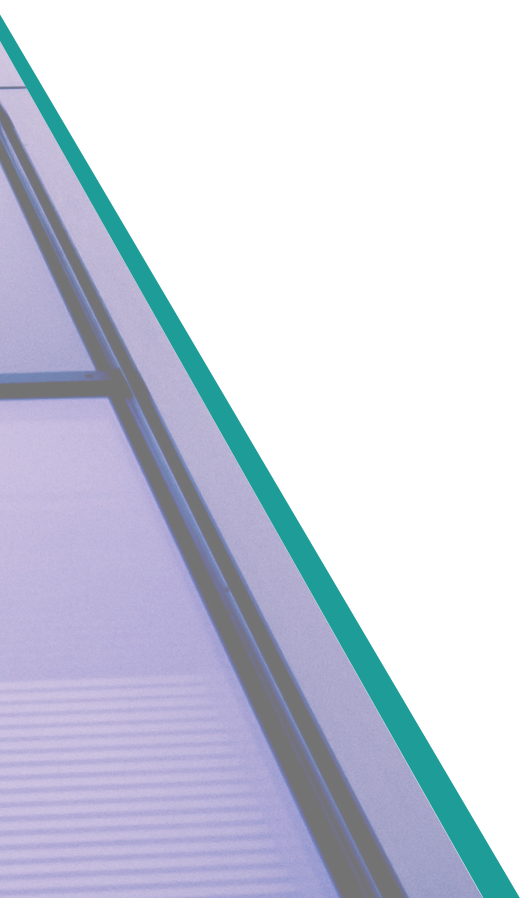
La primera etapa que tiene lugar en el desarrollo de un proyecto cross-border consiste en el diseño de la oferta para dar respuesta a un proceso de licitación o un concurso internacional, del tipo que se acaba de describir. Para ello, en primer lugar, hay que constituir un equipo interno de Siemens de carácter internacional e identificar las empresas socias internacionales que van a hacer el acompañamiento del proyecto en cada uno de los países.

En lo que respecta al tamaño de este equipo internacional, éste depende en cada caso de la envergadura del proyecto, pero en primera instancia puede llegar a involucrar a un total de 15 personas, entre las que destacan, por un lado, las *tecnólogas*, encargadas de definir una solución y de asegurarse de que en todos los países implicados existen las competencias necesarias para llevarlas a cabo, es decir, las que diseñan una solución que permita un nivel de estandarización entre todos los países. "Puede que haya algún país que no tiene ese conocimiento o tecnología que se requiere, y aun así se podría seguir ejecutando el proyecto, pero hay que tenerlo previsto con antelación para no encontrártelo de sorpresa", señala Mónica. Por otro lado, especialistas de implantación (de obra), que son las responsables de coordinar y ejecutar un proyecto, entre las que se distinguen las figuras de *project manager* o persona encargada de la obra a nivel local, y *program manager*, que es la responsable de supervisar y coordinar el trabajo de implantación de cada una de las *project managers* locales. En tercer lugar, las abogadas, dado que los contratos a nivel de grandes corporaciones y de esos volúmenes son muy complicados y es necesario que estén muy bien redactados, evitando que puedan quedar lagunas legales no previstas. En cuarto lugar, las responsables de compras de productos de terceros, encargadas de negociar unas condiciones homogéneas para toda la oferta en todos los países. En este sentido, se buscan empresas proveedoras que sean capaces de suministrar sus productos en todos los países donde se van a implantar las soluciones, pero que además sean capaces de garantizar el mantenimiento y suministro global de esos productos. "Es decir, que si mañana se rompe una cámara, que nos faciliten un repuesto", aclara Mónica; "hay que exigirles a ellas, lo mismo que nos exigimos a nosotros". A éstas se añaden las vendedoras-comerciales, encargadas de configurar la oferta y desarrollar contactos con la clientela; las ingenieras, que son quienes diseñan las soluciones aparte de la pura tecnología a aplicar; las financieras y las analistas de riesgos (*risk managers*).

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



Si a todas estas personas se les suman cada una de las organizaciones de Siemens locales de cada país, con la consiguiente participación de las jefaturas locales, los equipos de venta y proyectos locales, el equipo de preparación de la oferta y toma de decisiones final puede llegar a ampliarse a 40 personas.

En esta fase se llega a la definición del denominado *acuerdo marco*, que es un acuerdo general de tecnología y de precios, que se lleva a cabo tomando como referencia una localización que sirva de ejemplo y marco de referencia, y desarrollando un estudio muy minucioso y al detalle de lo que supondría la implantación de la solución (tiempo, tecnologías, soluciones, precios, márgenes, etc.). De este modo, "puede haber pequeñas desviaciones bien por circunstancias especiales de la instalación, o bien por una tecnología que se quedó fuera del acuerdo marco, pero eso no va a superar el 10% del proyecto. El 90% del proyecto está muy definido, negociado y acotado, por eso el proceso es tan complejo y es tan largo, porque tienes que acometer un estudio más detallado incluso que si hubiera sido un proyecto local y tienes que negociar un montón de cosas previamente", comenta Mónica.

En lo que respecta a las empresas socias locales, dependiendo del proyecto y la complejidad de la solución que se desea aportar, puede ser necesario establecer desde el principio alianzas muy complejas, mientras que en otros casos se puede hacer frente a las necesidades tecnológicas del proyecto con asociaciones más sencillas. "En algunos casos consiste prácticamente en tratar con empresas suministradoras que, en vez de ser a nivel local, son a nivel internacional, mientras que en otras ocasiones vas en consorcio con otra empresa porque tiene unas competencias complementarias a las tuyas, y negociar esos acuerdos internacionales y esos modelos de negocio es mucho más complicado", explica Mónica.

En el ámbito de la transformación digital de la industria de la construcción, por ejemplo, resulta imposible que una única empresa, por muy grande, diversificada y pionera que sea, disponga de todo el conocimiento y la tecnología para acometer los proyectos, por lo que es imprescindible desarrollar alianzas, buscar partners e integrar soluciones de terceros. De este modo, se pone a disposición de las empresas clientes las soluciones, tecnologías y patentes desarrolladas por la propia Siemens, más las proporcionadas por las alianzas con socias de cada país.

Asimismo, hay que tener en cuenta que el sector de la construcción es un sector relativamente tradicional, con una cadena de valor muy fragmentada, con una clientela final que demanda cosas sencillas, con intereses discordantes, etc. Por ello, es importante que, en proyectos complejos como son los transnacionales, las empresas tecnólogas como Siemens colaboren codo con codo con las ingenierías de diseño de concepto y con clientes finales, para transformar paulatinamente el sector, para generar una visión más holística de todo lo que puede aportar el conjunto y para proporcionar casos de éxito que se puedan visualizar como referentes.

Presentación y negociación de la Oferta con la empresa cliente

Claramente esta es una de las fases más cruciales, sensibles y delicadas del proyecto. En esta etapa se presenta la oferta a la empresa cliente y dan comienzo las negociaciones. Por lo tanto, es necesario reunirse con la empresa para explicarle, con el mayor grado de detalle posible, en qué consiste la solución aportada por Siemens. Teniendo en cuenta que el proyecto conlleva equipos y soluciones complejas, hay que escuchar atentamente todas las dudas que pueda tener y darle las respuestas y hacer las aclaraciones oportunas. Asimismo, es imprescindible detallar qué organizaciones y equipo de personas se van a encargar de desplegar la solución, y por qué el nivel de excelencia y confiabilidad aportado por Siemens no tiene parangón.

En esta fase también se entra en negociación de precios y condiciones contractuales. Suelen ser negociaciones intensas y duras lideradas por Mónica, pero siempre acompañada de varias personas del equipo en función de los temas que se han de tratar. Así por ejemplo, en el caso del proyecto cross-border de la empresa química, "en una de las últimas reuniones en Paris, cerrando condiciones contractuales, estaba yo con dos abogadas", recuerda Mónica.

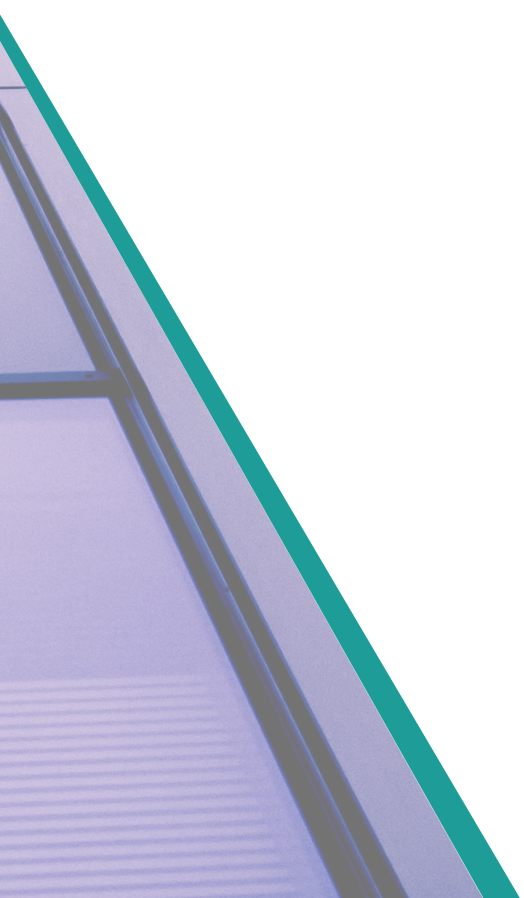
Todo el proceso descrito hasta ahora de diseño de la oferta, preparación de los pliegos, reuniones, negociaciones, introducción de modificaciones y toma de decisión final por parte de la empresa cliente puede llegar a extenderse a lo largo de 16 meses, aunque esto puede variar considerablemente dependiendo de la dimensión del proyecto. Por lo tanto, estamos hablando de una enorme cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y recursos que pueden desperdiciarse si finalmente la empresa no es adjudicataria del proyecto.

En este sentido, un elemento diferencial de Siemens frente a la competencia y que hace que la clientela se decante finalmente por Siemens es el grado de coordinación, coherencia y armonización que oferta en el desarrollo de los proyectos transnacionales. Así, una pieza fundamental en todo proyecto cross-border es el proceso de armonización de las soluciones, asegurando que va a existir una correcta alineación en todos los países y una buena coordinación entre las implantaciones locales en todas las Siemens, tratando de dar credibilidad y consistencia a toda esa amalgama de agentes y acciones. "Tienes que coordinar todo para que llegue a buen fin y dar la cara ante la empresa cliente para decirle que no se preocupe, que sepa que tú estás a su lado", afirma Mónica. En el caso del proyecto de seguridad para la empresa química, "el cliente de verdad sintió que iba a estar acompañado a lo largo de todo el proceso", aclara la directiva. "Y es que cuando vendes seguridad, tienes que vender confianza", concluye.

Implantación de la Solución

Una vez adjudicada la oferta y firmado el acuerdo internacional con la empresa cliente, empieza el proceso de implantación de la solución. En esta fase es esencial involucrar aún más a las organizaciones locales, dado que son las responsables de llevar a cabo el trabajo. Para conseguirlo se organizan las denominadas "*Kick-off meetings*" o reuniones de inicio del proyecto en cada uno de los países involucrados en su ejecución. A estas reuniones acuden por un lado, los equipos de proyectos locales, tanto de la empresa cliente como de Siemens, la persona que asume la coordinación internacional de todas las implantaciones locales o *program manager*, así como las personas representantes de los *headquartes* tanto de la empresa cliente (normalmente dos personas, una de proyecto y otra de compras), como de Siemens (en este caso Mónica, junto con alguien de su equipo).

En estas "*Kick-off meetings*" se explica el programa de trabajo, el alcance tanto técnico como económico del *acuerdo marco*, el contrato, las tecnologías, los objetivos que se persiguen y cómo se va a llevar a cabo la gestión del proyecto. La persona que ostenta el cargo de *program manager* detalla asimismo qué es lo que va a controlar, cómo va a hacer el seguimiento con la persona que asume la gestión del proyecto local (*project manager*), cuáles son las fases del proyecto, cómo va a hacer la monitorización y medición de los KPIs (Key Performance Indicators) que se miden a nivel global y cómo se va a hacer el reporting, para que todo el mundo entienda bien cuál es su papel. En estas reuniones es vital favorecer un entendimiento entre las partes implicadas a nivel local y que se genere una buena relación entre ambas. En este sentido, las reuniones permiten que las partes se vayan conociendo y que sepan a dónde hay que recurrir en caso de que surjan problemas o imprevistos en la ejecución del proyecto. Dado que los proyectos cross-boder involucran a muchos países, normalmente la celebración de las "*kick-off meetings*" y el lanzamiento de los proyectos en las distintas localidades se puede llegar a extender hasta los 6 meses.



En esta fase, y de la mano de los equipos de proyecto locales, también se desarrolla lo que se denomina el *análisis de riesgos locales*. Como se ha comentado, el acuerdo marco suele estar basado en un estudio muy minucioso para una de las localizaciones. Sin embargo, una vez ganado el contrato, mediante el análisis de riesgos locales, se lleva a cabo un proyecto de desviaciones de manera que se realizan las adaptaciones y ajustes pertinentes en cada país. En el caso del proyecto de seguridad, se combinaron dos variables. Por un lado, el análisis de riesgo de la propia instalación, qué puntos débiles tiene la instalación, dónde se localizan los mayores riesgos, qué hay que proteger en mayor medida, etc., y por otro, el nivel de riesgo del país, que es distinto en cada país de Europa. Cruzando esos dos datos de la matriz, se obtiene información detallada de qué es lo que hay que proteger, cómo y con qué nivel de seguridad. Con todo ello Siemens puede generar un marco de referencia de las soluciones que puede desplegar y a qué precio, y puede así componer el alcance de la solución local. Una vez definido el alcance de la solución local, se ponen de acuerdo la parte de la empresa cliente local y la Siemens local, y se firma el llamado "*local adoption agreement*" o acuerdo marco local entre las dos compañías locales y se procede a la implantación del proyecto.

Por otro lado, semestralmente tiene lugar una reunión a nivel de *headquarters* entre Siemens y la empresa cliente para hacer un seguimiento y supervisar cómo van las distintas implantaciones locales, se miden los KPI de la evolución del proyecto (tales como la protección de riesgos laborales, desviaciones de presupuesto, desviaciones de tiempo, etc.), se estudia si ha surgido algún contratiempo, se analiza con qué grado de fiabilidad se está cumpliendo el acuerdo y si hay alguna novedad que hubiera que incorporar al acuerdo marco.

En este sentido, los *acuerdos marco* con la clientela suelen tener una vigencia de 5 años, durante los cuales Siemens es su proveedor de referencia, dado que no sólo hay que desarrollar los proyectos, sino también el servicio y el mantenimiento preventivo y correctivo, y hacer frente a todo tipo de contingencias: por ejemplo, si se produce un cambio en la configuración de alguna de las fábricas, habría que determinar si es necesario hacer un proyecto de modificación o revisión de los sistemas que están implantados. En este sentido, como estos acuerdos tienen que ver con tecnología, hay que revisar periódicamente si tiene sentido o no incorporar un determinado avance o actualización tecnológica al acuerdo. A todo esto se añade el hecho de que, al tratar con organizaciones multinacionales, casi siempre tienen lugar procesos de reorganización y cambio en las casas de la empresa cliente, por lo que Siemens tiene que enfrentarse a transformaciones en áreas de negocios, escisiones, fusiones y adquisiciones, nuevas personas interlocutoras, etc., lo que generalmente obliga a llevar a cabo reajustes y modificaciones en el acuerdo marco que existía.

3.2. La capacidad de negociación y persuasión condición sine qua non en la ejecución de los proyectos cross-border: Integración de intereses internos y expectativas externas

Un aspecto esencial para el buen desarrollo de los proyectos cross-border es la búsqueda de consenso y acuerdos. Se trata de inspirar y persuadir con argumentos y de llevar a mucha gente y muy variada al mismo puerto: equipos multidisciplinares, multiculturales y con distintos perfiles (compras, legal, ejecución, ventas, financiero, etc.) tanto a nivel interno, como externo de la empresa. Así, internamente en Siemens hay que ser capaz de integrar y aunar intereses muy variados, y convencer de la viabilidad e interés estratégico de los proyectos. Por su parte, a nivel externo, es importante persuadir a la clientela de las virtudes de contar con el know-how y conocimientos de una organización puntera como Siemens, y de su capacidad para acometer con éxito y plena fiabilidad los proyectos en los que se compromete.

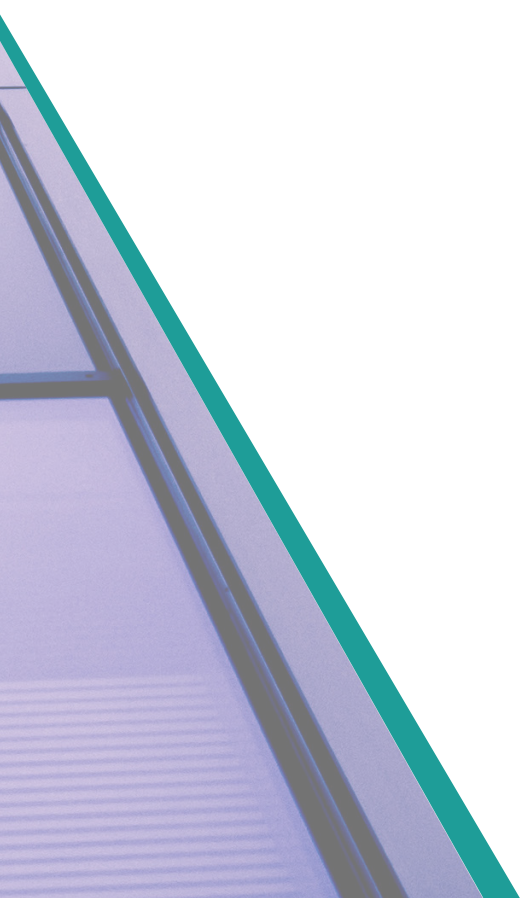
En lo que respecta a las negociaciones internas, resulta de vital importancia implicar en el proyecto a todos los equipos de las Siemens locales, ya que sin el compromiso firme de todas ellas es imposible que el proyecto llegue a buen puerto debido a los impactos cruzados que existen. Y es que, por mucho que el proyecto sea global, la ejecución es local. "Hay que involucrar activamente a cada uno de los países en la implantación de la solución local, porque al final tienes que bajar a tierra e ir a una planta a Suecia, por ejemplo, e implantar algo que esté armonizado con todo lo que hemos diseñado en otro lugar", explica Mónica.

Al hecho de que sea una solución que ha sido ideada y diseñada en otro lugar, se añade que cada una de las Siemens locales está medida por sus propios resultados y que puede tener sus correspondientes objetivos. En este sentido, el proyecto internacional puede estar alineado con sus intereses, puede tener un volumen y márgenes atractivos o, al contrario, puede que la parte del proyecto que les corresponde en ese país sea menos apetecible, más complicada, o suponga poner demasiados recursos en juego para un negocio de menor volumen o márgenes más escuetos. "Pero les tienes que enganchar, convencer y liderar para que se unan al proyecto, porque al final forman parte de un todo y sin su participación se va todo al traste", determina la directiva. Y ahí entran precisamente en juego las habilidades de persuasión y negociación de Mónica.

Así, la directiva recurre a diversos argumentos para conseguir la implicación de las Siemens locales en función de las circunstancias e intereses de cada una. En algunos casos, les hace ver que tienen la oportunidad de participar en proyectos a los que no podrían acceder de otra manera, que son proyectos que están por encima de lo que habitualmente realizan y que vienen, por lo tanto, a sumar y a permitirles crecer; en otras ocasiones, ayudándoles a brillar y lucirse internamente; mientras que en otros casos no queda más remedio que apelar directamente al compromiso con la organización y a la primacía de los intereses generales, por encima de los individuales. En este último caso nunca ha sido necesario escalar la decisión y Mónica siempre ha conseguido convencer a todas las Siemens locales para que se acaben subiendo al carro. "Hay que dar mucha transparencia, invertir mucho tiempo en la comunicación y tener mucha empatía; todas las partes tienen que ver qué es lo que aportan al total, balanceado también con sus intereses locales, y hay que ir negociando caso a caso para generar ese compromiso", añade Mónica.

Otra parte importante de las negociaciones internas tiene lugar con las altas instancias de poder, que tienen la última palabra en lo que concierne a la participación de Siemens en el concurso internacional. En este caso, existe un proceso interno en Siemens denominado LOA o "*Level of Authority*" que determina, en función del volumen del proyecto, su riesgo financiero, de ejecución, etc., hasta qué nivel jerárquico tiene que escalar una decisión en el proceso de toma de decisiones. Por supuesto, en el caso de los proyectos transnacionales de Mónica, el nivel de autorización llega hasta al CEO de la compañía. Por lo tanto, en este proceso de escalamiento es necesario involucrar a todas las jefaturas de todos los países involucrados, a todos los perfiles, y persuadir a la alta dirección de Siemens de que el equipo es capaz de acometer con éxito el proyecto y convencerla del carácter estratégico del mismo y de su rentabilidad.

Una vez finaliza esa negociación interna, el equipo de Mónica obtiene lo que se conoce como las "*boundary conditions*" o los márgenes o condiciones de frontera donde se pueden mover cuando negocian con la empresa cliente. "Tanto a nivel de contratos, como de riesgos fiscales, de personas, económico, etc., te dan un marco de negociación en el que te puedes mover", aclara la directiva. En este sentido, Mónica también se ha enfrentado a situaciones críticas en las que, en la fase final de las negociaciones con la empresa cliente, antes de la adjudicación de la oferta, ésta de pronto demanda una serie de elementos que quedan fuera de ese marco de negociación, lo que le hubiera obligado a empezar de nuevo todo el procedimiento desde cero.



En ese contexto, la directiva recurrió a su capacidad de argumentación y llegó a un acuerdo interno dentro de esas *boundary conditions*, para hacer alguna condición un poco más flexible y escalarlo hacia arriba por un procedimiento de vía rápida; "pero si en ese momento tengo que volver a empezar, ahí la propuesta se hubiera muerto", recuerda la directiva, no sin cierta aprensión.

En cuanto a las negociaciones externas, no sólo es importante persuadir e implicar al equipo local de Siemens como proveedora de la solución, sino también al propio equipo local de la empresa cliente. Para ello, Mónica considera fundamental en las primeras etapas de ejecución del proyecto viajar mucho cuando se celebran las reuniones para poder crear lazos de confianza, construir un espíritu de equipo y comprometer a todas las personas, "y para eso el cara a cara es elemental". "Pero una vez las tienes enganchadas, las herramientas digitales nuevas funcionan muy bien, de manera que me paso la vida con los cascos, el micrófono y una pantalla celebrando videoconferencias y reuniones online con siete países distintos, algo que provoca muchas risas entre mis compañeras y compañeros", comenta la directiva.

A todo esto se añade un ingrediente que dificulta todos estos procesos aún más: el tema de las diferencias culturales. "De cómo negocian las personas francesas, a cómo lo hacen las austriacas o las suecas, no tiene nada que ver. Las primeras por ejemplo, son muy políticas, muy correctas, muy suaves en el trato, por lo que en una reunión de tema de compras, por ejemplo, que es a precio y suelen ser más duras y tensas, reaccionan distinto que una española. Así, lo que a mí me puede hacer pensar que todo va bien, a ellas les da la sensación de que todo se va al traste", constata Mónica. Por lo tanto, hay que saber interpretar, leer y ver más allá de lo que establecen las barreras y distancias culturales, algo que se adquiere con la experiencia y con bastantes dosis de empatía.

En opinión de Mónica, para salir airosa de todos estos procesos de negociación, es importante estar muy orientado al resultado, al objetivo y no perder nunca el foco de lo que quieres conseguir. Si a esto se añade que la directiva es una persona que no se desanima con facilidad y que no ceja en el empeño hasta que encuentra una solución a los problemas, la mitad de la ecuación está resuelta. "Hay que ser consciente de que en un proceso complicado como éstos vas a enfrentar momentos de crisis seguro, así que no te tienes que asustar cuando lleguen, los tienes que gestionar y hacerlo siempre con mentalidad positiva", señala la directiva. "No hay que olvidar que son siempre cosas nuevas para las que a veces no tienes referencias, con lo cual tienes que tener el empuje para crear y el valor para cuando tropiezas en el camino, levantarte y seguir. La resiliencia es muy importante", concluye Mónica.

3.3. Dotes de liderazgo y comunicación para la construcción y consolidación de los equipos cross-border multiculturales

Cuando todo el proceso de creación de este tipo de proyectos transnacionales echó a andar, Mónica de Francisco recuerda que su jefe internacional le recomendaba que fuera con cuidado y no se expusiera mucho porque si finalmente fracasaban, la directiva iba a quedar en mal lugar. Sin embargo Mónica lo tenía claro: "si yo no me ponía al frente, ni tiraba del carro, el proyecto no salía adelante. Alguien tiene que ponerse al frente cuando se quieren cambiar las cosas y hacer algo distinto". Y es que, además de ser una persona a la que le motivan mucho los retos y que se crece ante las dificultades, Mónica tiene mucho carisma, don de gente y capacidad de liderazgo, ingredientes indispensables para la gestión de esta tipología de proyectos.

Hay que tener en cuenta que la gestión de estos proyectos entraña una dificultad añadida y tiene una particularidad especial, y es que, en realidad Mónica cuenta con un equipo de base reducido para las tareas del día a día, y que el resto del 90% del equipo es totalmente nuevo y constituido *ad-hoc* para cada proyecto en función de los países involucrados. Esto conlleva, por un lado, que Mónica debe trabajar con personas que no la conocen personalmente, ni sus dinámicas de funcionamiento, que son personas que no tienen ninguna relación de dependencia jerárquica con ella, por lo que no puede ejercer una autoridad formal con ellas, y que, además, tienen sus propias jefas y jefes. Por otro lado, debido a que ese equipo no ha tenido ningún tipo de relación previa y que sus integrantes no se conocen, con cada nuevo proyecto es necesario construir y labrar un sentimiento de equipo y pertenencia. Y el último ingrediente, que lo complica todo aún más, es que cultural e idiomáticamente tienen orígenes distintos.

Quizá por ello la directiva tiene una concepción muy particular del liderazgo, que es precisamente el estilo de liderazgo que demandan los proyectos cross-border. "Para mí el liderazgo no tiene nada que ver con tu posición jerárquica; siempre lo he entendido así, y es algo que hace muchos años que me lo aplico". En opinión de Mónica, liderar es ponerse al frente, marcar una dirección, un objetivo y conseguir que las personas que tienen que implicarse, lo hagan, independientemente de su posición jerárquica. "Se trata de conseguir que te sigan las personas que son jefas, las que son jefas de tus jefas, las colaterales, las que dependen de ti o las que no dependen de ti pero que las necesitas para que el proyecto llegue a buen término. Saber enganchar con la gente, ponerse al frente y tirar tú del carro: eso es liderar", añade con determinación.

Para conseguir todo esto es imprescindible ser una persona transparente y muy honesta e involucrarse mucho con las personas y empatizar con ellas. Asimismo, hay que dedicar muchas horas a hablar; cada persona es distinta, por lo que es necesario invertir tiempo en cada una y mostrarles por qué son importantes y necesarias. "Al principio yo no veía la comunicación como una clave importante, porque estaba tan desbordada con todo lo que tenía que hacer, que erróneamente pensaba que cuanto más supieran las personas, más iban a querer opinar y preguntar, y menos tiempo libre iba a tener. Pero al final te das cuenta de que para que las cosas salgan bien, lo mejor es que se sepan, que les hayas transmitido una visión global y que consigan ver más allá de su parcela. Y al final, al invertir tiempo en eso consigues que las cosas fluyan mejor y ahorras tiempo", confiesa. Además, es necesario tener mucha capacidad de generar relaciones, de desarrollar y crear lazos y confianza. "Y eso es algo que hay que hacer desde que tienes responsabilidades mucho más pequeñas, de manera que llega un día que las tienes grandes y las haces también", explica. De este modo, el liderazgo es una competencia que se puede ir adquiriendo poco a poco con la experiencia, ni se nace con ella, ni se aprende en las Escuelas de Negocios. Se trata de atreverse a ponerse primero al frente de proyectos más pequeños, para ir dotándose de recursos y cultivando esa destreza que en un futuro te permita asumir responsabilidades mayores. Al final se trata de crecer, y Siemens es un campo abonado para ello.

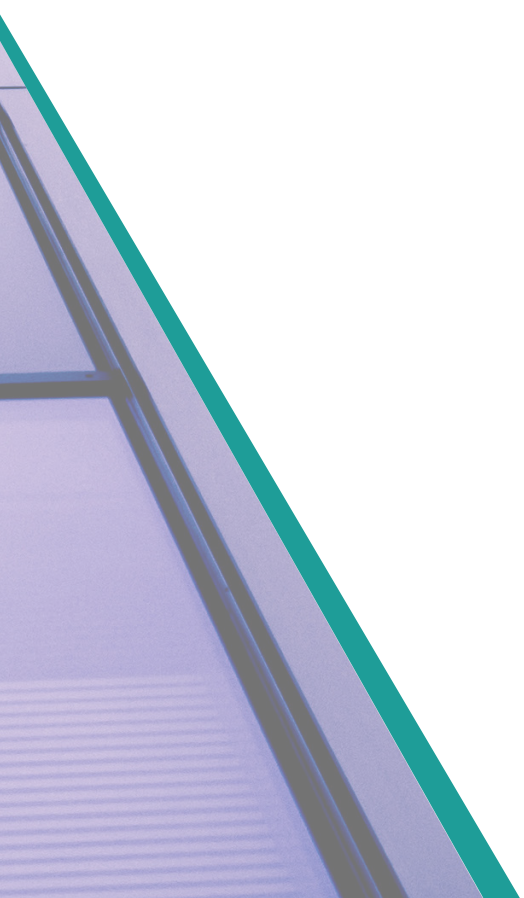
Las organizaciones necesitan personas que sean buenas managers y buenas líderes, y no necesariamente son lo mismo. En este sentido, en opinión de Mónica, es fácil distinguir la figura del líder y la del manager de forma gráfica. "Ser manager es como dar un paso atrás y sujetar a todo el equipo, ir empujando al equipo. Sin embargo, ser líder es dar un paso al frente y decir «aquí estoy yo, ¡seguidme!»".

Así, la persona directiva o manager tiene que preocuparse por desarrollar al equipo y por conseguir que las que están a su cargo crezcan profesionalmente, porque al final del camino, la manager va a crecer lo que su equipo crezca. De este modo, bajo la visión de Mónica, "cuando te nombran responsable o directora de determinada área, el primer año tienes el equipo que heredas, el segundo año tienes el equipo que estas construyendo, y a partir del tercer año tienes el equipo que te mereces... ya sea bueno o malo... Es responsabilidad tuya desarrollar el equipo que te mereces".

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



Cuando Mónica explica a managers de Siemens con menos experiencia qué es el liderazgo, siempre les recuerda que "depende del momento, depende del proyecto, depende de las circunstancias,... no tienes que liderar todo en todo momento, ¡es agotador! Pero lo que lideres, da el paso al frente, como el Señor de la linterna, y que todas las personas te sigan" (ver explicación en la tabla adjunta).

EL LIDERAZGO SEGÚN MÓNICA DE FRANCISCO:

A Mónica le gusta ilustrar su particular visión de liderazgo mediante una anécdota.

Al igual que a su madre uno de los acontecimientos que más le marcaron en su vida fue el asesinato del Presidente Kennedy, a la directiva le conmovió profundamente el atentado de las Torres Gemelas de Nueva York. Los días siguientes al atentado, entre todos los reportajes que había en la televisión, en uno de ellos entrevistaban a un equipo de un bufete de abogados que trabajaban en una de las plantas intermedias y que se habían salvado al completo. Y al lanzarle la pregunta a una de las abogadas para averiguar cómo lograron sobrevivir, ella relata que su oficina estaba situada justo debajo de la planta donde impacta el primer avión, y que por lo tanto, en la oficina todo era caos: la oficina se destruye completamente, caen las paredes, los muebles salen volando, se quedaron a oscuras, había gente llorando, otro señor con el brazo roto, polvo, papeles, incertidumbre y desconcierto. "Y entonces, un señor se levantó, encendió una linterna, empezó a andar y todos le seguimos". Ese hombre ese día salvo a la compañía, porque los salvó a todos.

Según conjetura Mónica, probablemente ese hombre sería el de mantenimiento, porque la persona con traje de CEO no lleva linterna. Así que, cuando piensa en la imagen de ese señor, que en aquel momento era el que sabía dónde estaba la puerta de evacuación, que tenía la linterna y que sabía hacia dónde tirar, porque las otras personas seguro que subían todos los días por el ascensor, le parece que representa muy bien la figura del liderazgo.

Finalmente, el hecho de que los equipos que Mónica dirige estén integrados por personas de orígenes culturales tan distintos, obliga a la directiva a ser muy abierta de mente, entendiendo que la diversidad cultural también aporta valor y que hay que beneficiarse de ello, promoviendo climas de confianza y transparencia para que las personas se atrevan a decir abiertamente lo que opinan y aceptar la crítica, esforzándose por entender a cada persona mediante el empleo de grandes dosis de empatía. En definitiva, "tener una serie de cualidades que puede que sean innatas y otras que vas desarrollando, porque ni naces con todas, ni te faltan todas", añade. De nuevo, cuando se trabaja en una empresa como Siemens, que ofrece tantas posibilidades de reinventarse a las personas y de ir cambiando de responsabilidades, puestos, perfiles y ambientes, todo ello va proporcionando herramientas para saber gestionar entornos complejos y de cambio continuo, por lo que una persona sólo necesita querer salir de su propia zona de confort y atreverse.

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

A lo largo de la historia de Siemens se repiten una serie de constantes como son la asunción de nuevos retos, la curiosidad y pasión por la innovación, la apuesta por la internacionalización y la orientación a las necesidades de las empresas clientes, que se han convertido en parte del ADN de la organización hasta el punto de que el personal directivo de la empresa, como en el caso de Ana Campón y Mónica de Francisco, también llevan consigo esa impronta.

De este modo, la implicación de Siemens en los proyectos cross-border en el caso de las Building Technologies, de la mano de la directiva Mónica de Francisco, es una muestra más de estos rasgos que caracterizan a la organización y a su gente. Aunque resultó ser una apuesta muy arriesgada en términos de tiempo y recursos empleados, gracias a las habilidades de liderazgo, resiliencia y capacidad de negociación de la directiva, Siemens salió victoriosa de su primera experiencia y en la actualidad son una importante fuente de ingresos para la compañía. De esta forma, la empresa se ha ganado una gran credibilidad a nivel internacional y posee referencias de proyectos llevados a cabo y en pleno desarrollo, lo que le da una puerta de acceso privilegiada a multitud de potenciales empresas clientes.

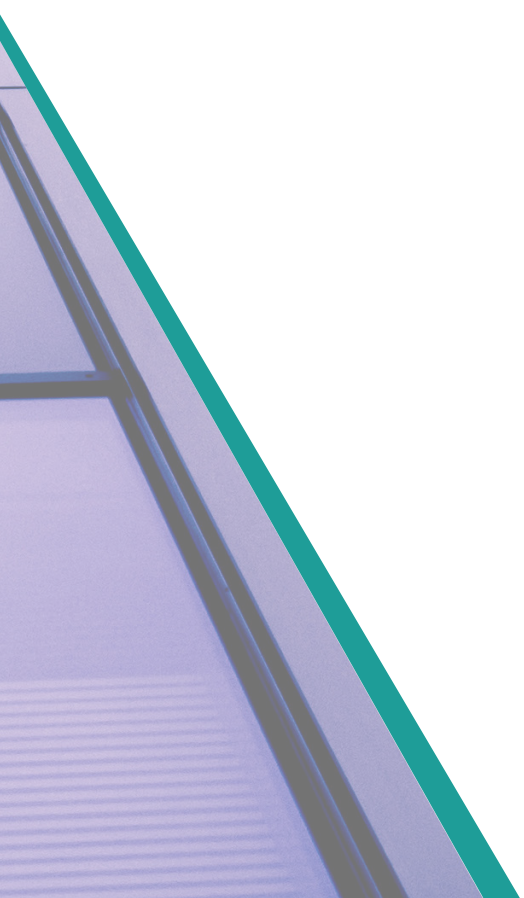
Por otro lado, este tipo de proyectos cross-border permiten desarrollar un nivel de interlocución con la clientela que favorece la continuidad de la relación y la posibilidad de extenderla a otros ámbitos, siempre y cuando el primer proyecto haya salido bien. Así, a pesar de que la concesión del proyecto requiere un esfuerzo de grandes proporciones, una vez arranca, da inicio a un viaje conjunto a largo plazo, dado que ese proyecto da pie a otras iniciativas globales que van más allá del acuerdo marco. Es más, a nivel de cada una de las Siemens locales también se abren oportunidades de nuevas colaboraciones con esta empresa cliente, más allá de las que se hacen bajo el paraguas de la Siemens central, porque el equipo local se ha convertido en un partner de confianza. Por lo tanto, las oportunidades de negocio se multiplican para Siemens, quien, gracias a ese primer proyecto, consigue fidelizar a sus empresas clientes y ampliar la relación con ellas.

Gracias al aprendizaje obtenido con ese primer proyecto relatado en el caso, Siemens ha introducido diversas mejoras en todo el proceso de elaboración de la oferta, haciéndolo más eficiente y sistematizado. Entre otras cosas, ahora se realiza un análisis más metodológico del "go, no go" (ir o no ir), es decir, del interés estratégico que puede tener aprovechar o no esa oportunidad de negocio, en términos de la rentabilidad esperada. En esta primera fase es importante contar con un equipo capacitado para tomar esa decisión de forma temprana, sin incurrir en muchos costes innecesarios, en caso de que finalmente se decida que no es interesante entrar en el proyecto. Este equipo ahora está constituido por 5 ó 6 personas tanto del equipo de Mónica, como personas de tecnología, top management y analistas financieras. Asimismo, se establece desde el principio un equipo multidisciplinar que coordina el proyecto y se involucra al *program manager*, para que los temas de metodología y coordinación en la preparación de la oferta sean más sencillos. Además, se ha depurado el proceso de LOA o *Level of Authority*, reduciendo el número de personas implicadas en la toma de decisiones inicial, y se implica al personal encargado de los temas legales desde las primeras etapas. Este conjunto de lecciones extraídas permite a Mónica en la actualidad manejar unas nueve grandes cuentas e implicarse en la fase de preparación de la oferta de otros 4 nuevos proyectos. A esto se añade el hecho de que las perspectivas de futuro de este tipo de proyectos cross-border son muy buenas, lo que augura un mayor crecimiento del área de Mónica en los próximos años.

SIEMENS

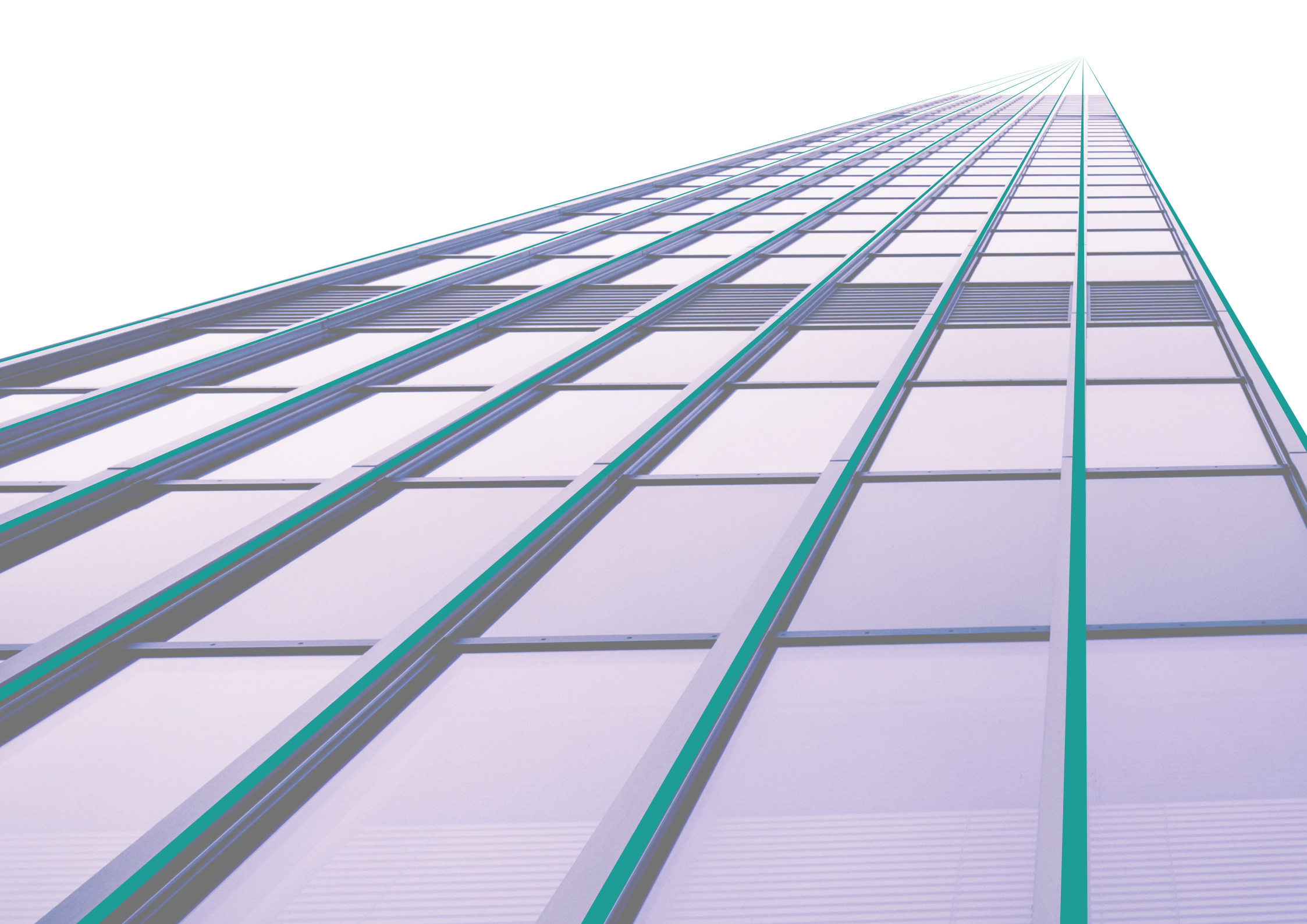
Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN



Siemens cuenta con un gran activo para lograr el éxito en los proyectos en los que se implica y éste es, sin duda, el talento de su personal, que además se entrega con pasión absoluta a su trabajo. A este respecto ha sido fundamental la apuesta realizada en las últimas décadas por parte de la alta dirección para la atracción del mejor talento a nivel global, independientemente de su género, nacionalidad, edad, orientación sexual, origen o religión. En el caso de las mujeres, se ha producido un gran avance en los últimos años, de manera que éstas se han ido incorporando a las áreas tradicionalmente más masculinizadas y además han ido alcanzando posiciones de mayor poder. Detrás de este fenómeno se encuentran todo el conjunto de políticas de promoción de la igualdad de oportunidades en la empresa, que están sirviendo de revulsivo y motor de cambio cultural en Siemens.

Pero en Siemens no son conformistas, ni autocomplacientes. El reto de la igualdad de género sigue vivo dentro de la empresa, que tiene claro que hay que seguir haciendo camino y avanzando progresivamente, porque si el tren se para, se corre el riesgo de que retroceda. "Esto es como el alpinismo, hay que ir subiendo poco a poco e ir asegurando lo recorrido, porque si no te caes", concluye Ana Campón.



SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

NOTAS PEDAGÓGICAS

Objetivo

El objetivo de este caso es analizar las claves de la gestión de los proyectos denominados cross-border o transnacionales, que son de gran complejidad, que implican desenvolverse en múltiples entornos culturales y que requieren de elevadas dosis de liderazgo y capacidad de negociación.

Concretamente, el caso trata las siguientes temáticas:

- El desarrollo del trabajo en entornos multiculturales y multi-país, y los problemas de gestión que entraña.
- La importancia del ejercicio del liderazgo y algunas consideraciones para el correcto desempeño del mismo.
- Las habilidades requeridas en los procesos de negociación.
- La diversidad como requisito esencial para el fomento de la innovación, y las dificultades de gestión que conlleva.
- La problemática asociada a la escasa visibilidad del talento femenino en la empresa.

Otros temas, como pueden ser, por un lado, los sesgos inconscientes y su intervención en los procesos de promoción, y el Currículum Vitae anónimo como fórmula para hacerles frente, y por otro, la dirección estratégica de las empresas, el análisis del entorno o la internalización, también pueden ser objeto de estudio en el caso.

Público Objetivo

El caso puede ser empleado a lo largo de los distintos cursos de los Grados de Administración y Dirección de Empresas, o en las asignaturas de Dirección Estratégica, Introducción a la Empresa, Administración de Empresas o similares que se impartan en otros Grados. Asimismo, podría ser empleado para introducir la perspectiva de género en la docencia, dado que permite debatir distintos aspectos ligados a la promoción de la igualdad de género de las empresas.

Cómo desarrollar la clase

El empleo del caso está determinado, en gran medida, por el número de estudiantes presentes en clase. Asumiendo que se pudieran crear pequeños grupos de trabajo en el aula (máximo de 5 ó 6), se podría establecer el siguiente esquema de trabajo:

- En primer lugar, llevar a cabo una lectura en profundidad del caso, con una duración máxima de 20 minutos.
- Tras la visualización de un par de videos sobre la empresa propuestos a lo largo del caso, que permitan contextualizar mejor el trabajo que se desea llevar a cabo, proceder a dar respuesta a las cuestiones dentro de esos grupos en los siguientes 20 minutos.
- Tras una preparación de 10 minutos, cada grupo escribirá sus conclusiones en dos o tres transparencias, de manera que les lleve un máximo de 6 minutos presentarlas. La presentación de las conclusiones debería tener una duración aproximada de 40 minutos.
- Para finalizar, se realizará una recopilación de las conclusiones generales adoptadas en el aula, proceso que debería llevarse a cabo en un máximo de 10 minutos.

En definitiva, la clase se desarrollaría a lo largo de una sesión de 100 minutos, con 40 minutos de introducción, 40 minutos de puesta en común y 10 minutos de conclusiones. Las cuestiones planteadas a continuación no agotan las posibles reflexiones que nacen del caso. Asimismo, algunas de las respuestas no pueden localizarse en el caso, sino que el alumnado debe reflexionar sobre ellas y buscar las soluciones consultando otras fuentes de información.

CUESTIONES PARA DEBATE

Preguntas Generales del Caso Siemens

1. Consulta la web de Siemens y estudia los rasgos que Wermer von Siemens posee como emprendedor / empresario.
2. Señala las habilidades directivas de Mónica de Francisco que se ponen de manifiesto en el caso.
3. ¿Qué opinión te merece la distinción que se hace de la figura de liderazgo y manager en el texto?
4. ¿Qué conlleva el liderazgo transversal? ¿Podrías identificar algunas de sus características en la figura de la directiva Mónica de Francisco?
5. El personal de la empresa Siemens se diferencia por tener un alto sentido de la pertenencia, de manera que Siemens España se ha convertido en la "Empresa Industrial más Atractiva" para trabajar según Randstad. ¿Qué herramientas o fórmulas se te ocurren para cultivarlo?
6. En el primer apartado se hace mención a algunas de las crisis a las que se ha enfrentado Siemens. Indaga en la última de las crisis profundas vividas por la empresa, y que le supuso una gran pérdida de confianza. ¿Qué opinas de lo sucedido? ¿Qué soluciones adoptó la empresa para hacerle frente?

La Igualdad de Género en Siemens y la Innovación

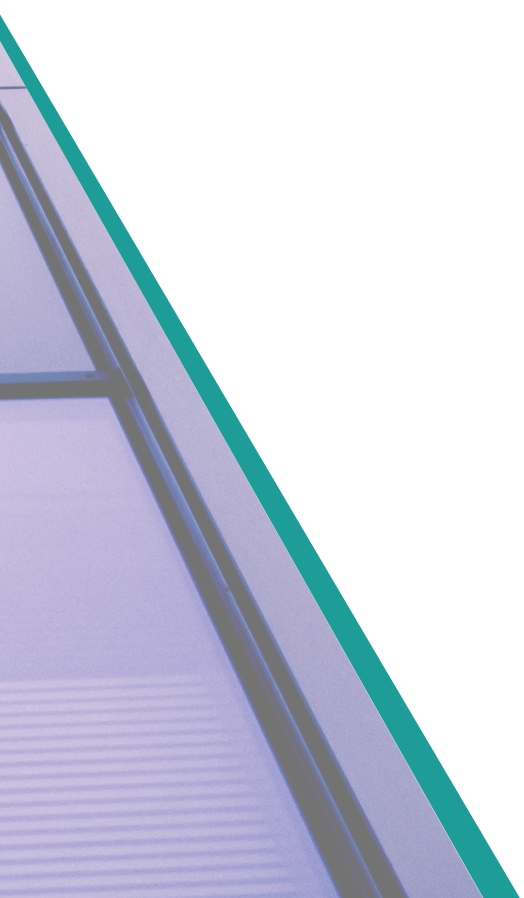
1. Además del fomento de la innovación, ¿por qué otras razones crees que es importante promover la diversidad en las empresas?
2. Siemens tiene muy presente las ventajas que aportan los equipos diversos en los procesos de innovación. Pero no todo son virtudes, ¿se te ocurre cuáles pueden ser los retos que generan este tipo de equipos?
3. En el caso se ofrece un ejemplo de una innovación fallida por la ausencia de una visión diversa en los procesos de innovación. Otro ejemplo sería el de los fabricantes de automóviles, la mayoría de los cuales siguen creando vehículos que se basan exclusivamente en los datos obtenidos en ensayos de colisión realizados con maniquíes masculinos, de manera que las mujeres tienen más riesgo de resultar heridas en un accidente de tráfico que los hombres (ver a este respecto el Proyecto E.V.A desarrollado por la empresa Volvo, que da respuesta a esta deficiencia: https://www.volvocars.com/es/por-que-volvo/innovacion-volvo/future-of-driving/seguridad/coches-para-todos). Busca ejemplos de innovaciones tanto de éxito, como de fracasos, que se deriven de la ausencia o integración de esta diversidad.
4. A tenor de los datos recogidos en el caso, Siemens lleva a cabo un enorme esfuerzo en innovación. Haz una comparativa de los mismos con la media del sector u otras empresas, generando indicadores que te permitan llevarla a cabo.
5. El caso hace referencia a los sesgos inconscientes y cómo éstos pueden intervenir en los procesos de selección y promoción, impidiendo el acceso de las mujeres a las cúpulas de poder. Indaga en el proceso desarrollado en las orquestas americanas para eliminarlos y favorecer la entrada de mujeres en las mismas, que se ha dado a conocer como "Orquestando la Imparcialidad". ¿Qué opinión te merece? ¿Se te ocurre alguna forma de adoptarlo en las empresas?

SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

NOTAS PEDAGÓGICAS



6. ¿Hasta qué punto crees que es importante el énfasis que realiza Siemens en la promoción de las medidas de conciliación entre los hombres de la empresa?
7. ¿Qué opinión te merece el fenómeno de la escasa visibilización del talento femenino que se explica en el caso?
8. Diversos estudios señalan que una de las barreras que encuentran las mujeres en los procesos de promoción, es su renuencia a alabar sus propios éxitos. Las directivas de Siemens también opinan que, en general, las mujeres tienden a pensar que con hacer bien su trabajo es suficiente para que alguien se dé cuenta y que se le reconozca. ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? ¿Percibes un comportamiento distinto entre compañeros y compañeras de clase a este respecto? A modo de ayuda, responded de manera individual y anónima al cuestionario recogido en el Anexo y reflexionad sobre los resultados obtenidos.

La Gestión de los Proyectos Cross-Border

1. Realiza el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter en el área de Building Tecnologies de Siemens.

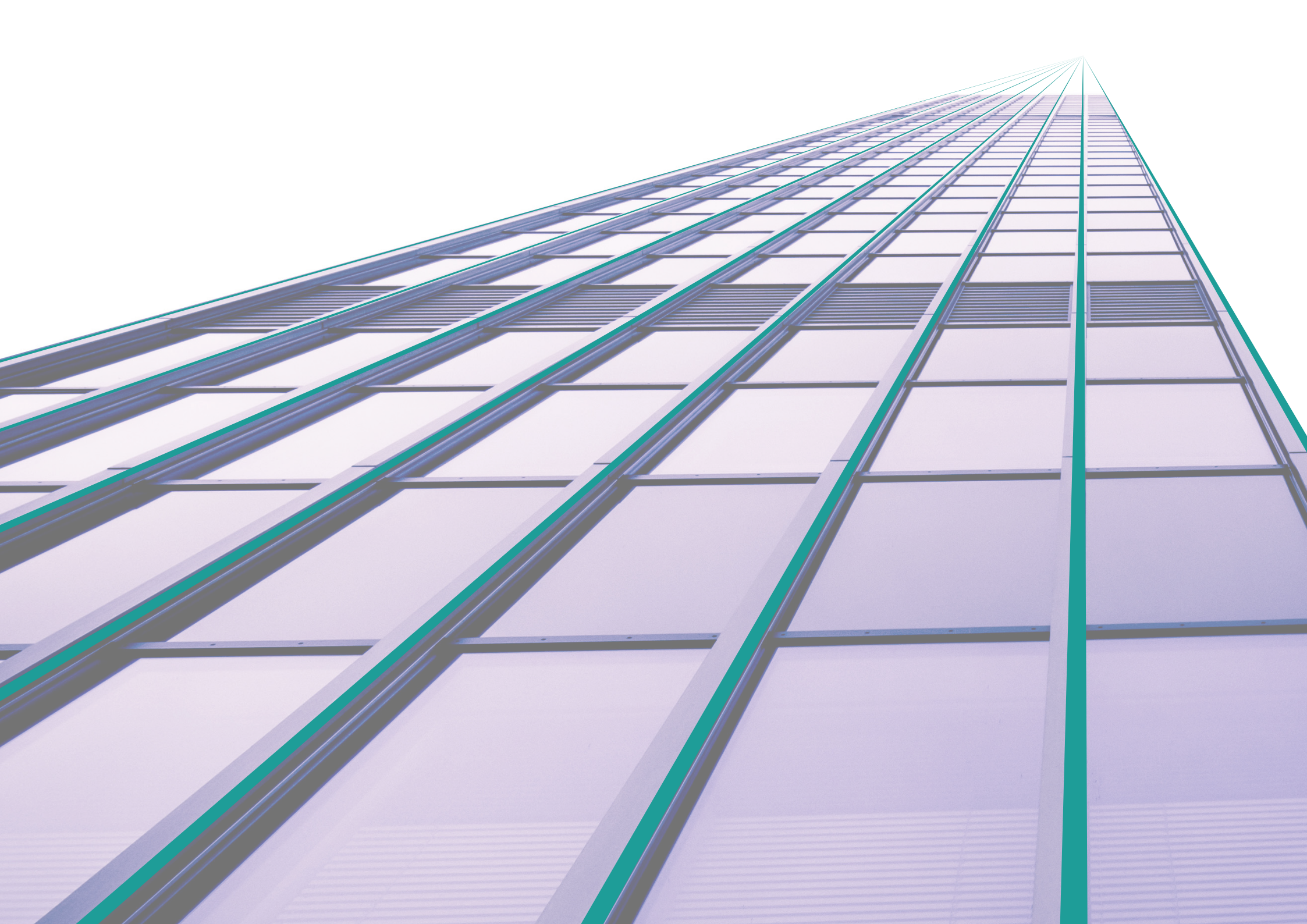
2. Aplicando el concepto de "barreras de entrada" a un sector desarrollado por Michael Porter, ¿podrías señalar cuáles son las que permiten a Siemens protegerse de la entrada de otras empresas competidoras en el ámbito de los proyectos cross-border?

3. Lleva a cabo el estudio de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno genérico desde el punto de vista de los factores PEST o PESTEL para el futuro del negocio de los proyectos coss-border descritos en el caso. ¿Qué perspectivas crees que tienen a futuro?

4. ¿Qué herramientas se te ocurren para analizar el riesgo país que se lleva a cabo en la fase de implantación de los proyectos? ¿Cómo lo harías?

5. El antropólogo Edward Hall define dos tipos de culturas en función del contexto: Culturas de contexto alto y culturas de contexto bajo. Profundiza en este concepto y reflexiona sobre cómo puede impactar en los procesos de negociación como los llevados a cabo por Mónica de Francisco. La profesora Erin Meyer, autora del libro The Culture Map: Decoding How People Think, Led, and Get Things Done Across Cultures, analiza 8 variables culturales y de comportamiento que considera críticas para el buen entendimiento entre profesionales en los negocios internacionales. ¿Cuáles son? ¿Cómo pueden afectar en los procesos de negociación como los llevados a cabo por Mónica de Francisco?

Para un estudio completo de este fenómeno se puede consultar el trabajo original de sus autoras: Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. The American Economic Review, 90(4), 715-741.



SIEMENS

Ingenio para la vida

EL TALENTO GLOBAL AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

ANEXO

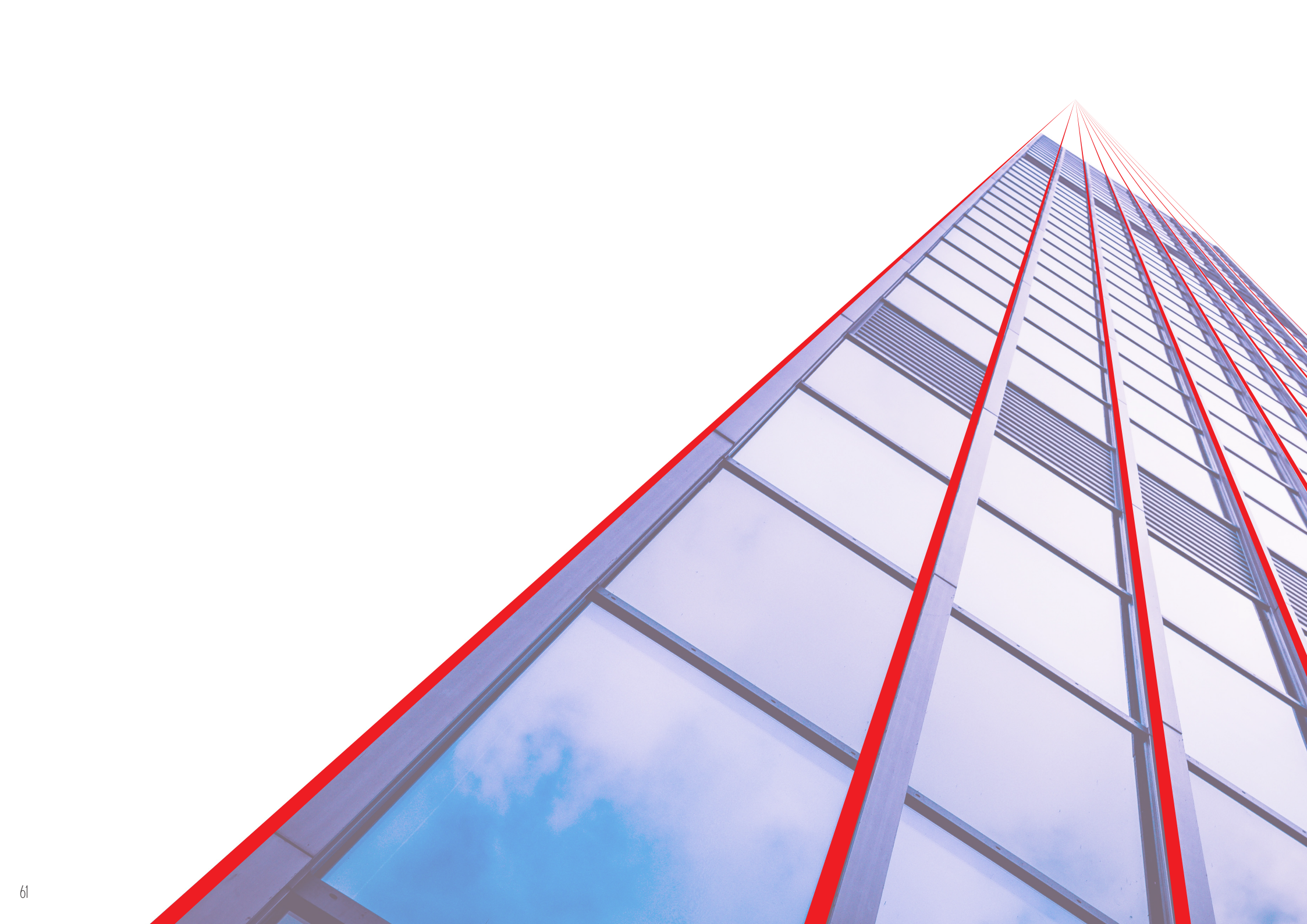
El cuestionario recogido a continuación trata de averiguar si existen comportamientos diferenciados en materia de culturas comunicativas en razón del género[12]. Se trata de responder de forma individual y anónima, y obtener los datos agregados de las respuestas recibidas en función del género.

Tabla 1: Cuestionario para el alumnado.

PIENSA EN TI CUANDO ESTÁS EN TU ENTORNO UNIVERSITARIO	VERDADERO	FALSO
1. Lo paso mal cuando debo hablar en público ante mis compañeros/as o profesorado.		
2. Cuando un/a profesor/a hace una pregunta en clase o en un seminario, tiendo a no responder si no me la ha hecho directamente a mí.		
3. Cuando hacemos un trabajo en grupo, me molesta tener que dar órdenes tajantes.		
4. Me siento culpable por decir NO a alguien que me pide permiso para hacer algo que me desagrada (por ejemplo: fumar en mi coche).		
5. Me gusta hacer un cumplido a alguien por lo que lleva puesto.		
6. Me parece normal elogiar a un/a compañero/a que ha hecho una buena presentación en clase.		
7. Me parece normal reconocer un defecto mío ante mis colegas (por ejemplo: «¡Cuidado que soy torpe con las bases de datos!»).		
8. Me siento fatal sabiendo que un/a compañero/a me tiene manía.		
9. No me importa nada pedir ayuda a un/a compañero/a.		
10. Me resulta violento llevar la contraria a un/a compañero/a.		
11. No me disgusta decir lo bien que he hecho algo, si creo que lo he hecho bien.		
12. Me gustaría que la nota fuese negociable porque así tendría la oportunidad de convencer a mi profesor/a de mis logros.		
13. No me duele cuando mis compañeros/as hacen un chiste bienintencionado a mi costa.		

[12] El cuestionario está extraído de Bengoechea Bartolomé, M. (2014). Las buenas alumnas ante los TFG: atrapadas entre la cultura comunicativa femenina y el androcentrismo. En III Xornada de Innovación Educativa en Xénero: docencia e investicación (pp. 9-35). Unidade de Igualdade. https://www.uvigo.gal/sites/default/uvigo/DOCUMENTOS/igualdade/Actas_con_portada_III_Xornada.pdf

Según los resultados de la autora, un 90% de las alumnas se identificaron con los primeros 10 items, que responden al patrón femenino, respondiendo afirmativamente al menos a seis de ellos, mientras que los alumnos se identificaron como máximo con cuatro de ellos. Por su parte, todos los alumnos se identificaron con los tres últimos ítems (preguntas 11 a 13), que responden a la supuesta cultura masculina, frente a sus compañeras, que consideraron falsos al menos uno de los ítems.



CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

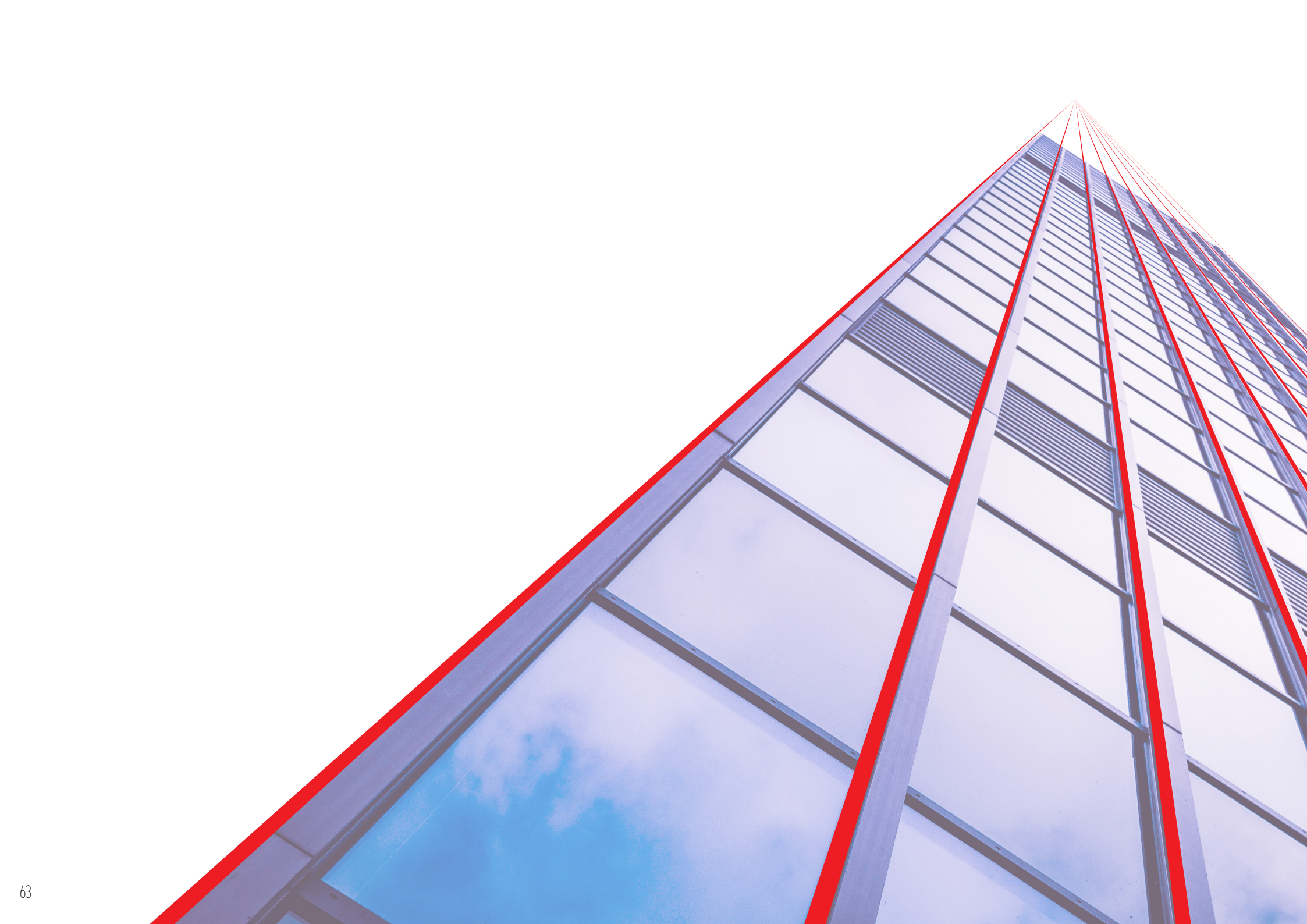
MINISTERIO DE IGUALDAD

Instituto de la MUJER

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

Eva Velasco Balmaseda
Valeriano Sanchez-Famoso
Unai Tamayo Orbegozo

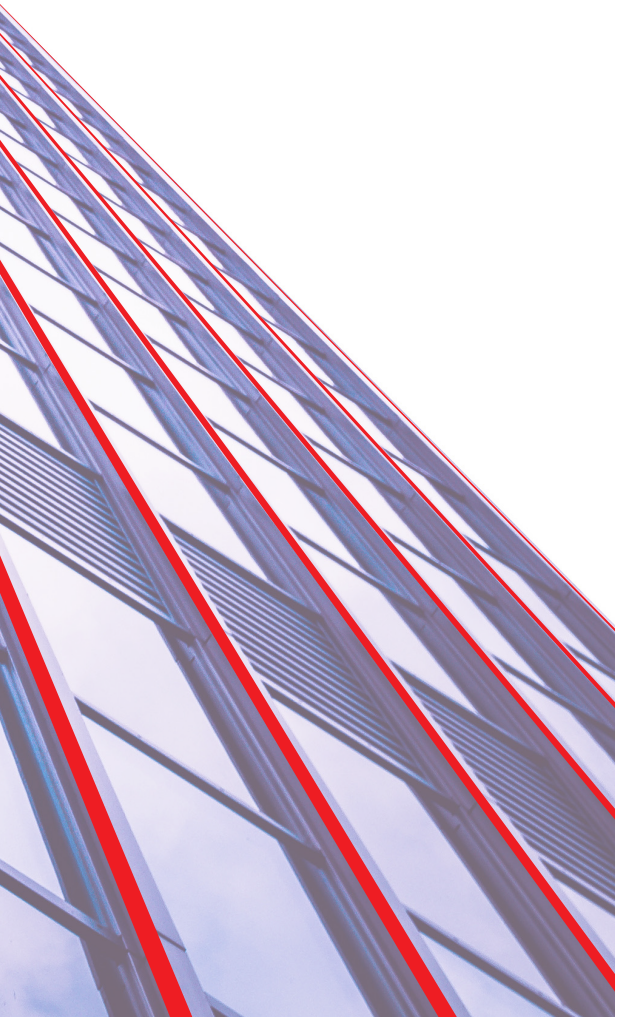


CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SAN MIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ÍNDICE



1. MAHOU SAN MIGUEL: LA HISTORIA DE UNA TRADICIÓN CERVECERA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

1.1. Breve historia de Mahou

1.2. Mahou San Miguel en la actualidad: la vigencia de los valores constitutivos del proyecto cervecero de Casimiro y Brígida

2. EL FOMENTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN UN SECTOR MASCULINIZADO

3. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y DE LA REPUTACIÓN EN UNA EMPRESA DE TRADICIÓN FAMILIAR

3.1. La Comunicación Interna para el fomento de la cercanía y los valores de la empresa

3.2. La Comunicación Externa como plataforma para explicar bien lo que MSM hace

3.3. Las Relaciones Institucionales (RRII) de MSM: ocupar el lugar que, como empresa, le corresponde

3.4. El Hospitality o la gestión de los momentos de relación

3.5. La Sostenibilidad en MSM o la forma de hacer las cosas que ha sido, es y será su principal valor diferencial

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN MAHOU SAN MIGUEL

NOTAS PEDAGÓGICAS DEL CASO MAHOU SAN MIGUEL

CUESTIONES PARA DEBATE

Cuestiones Generales sobre el caso

Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales

Cuestiones sobre la Igualdad de Género en Mahou San Miguel

ANEXO 1.

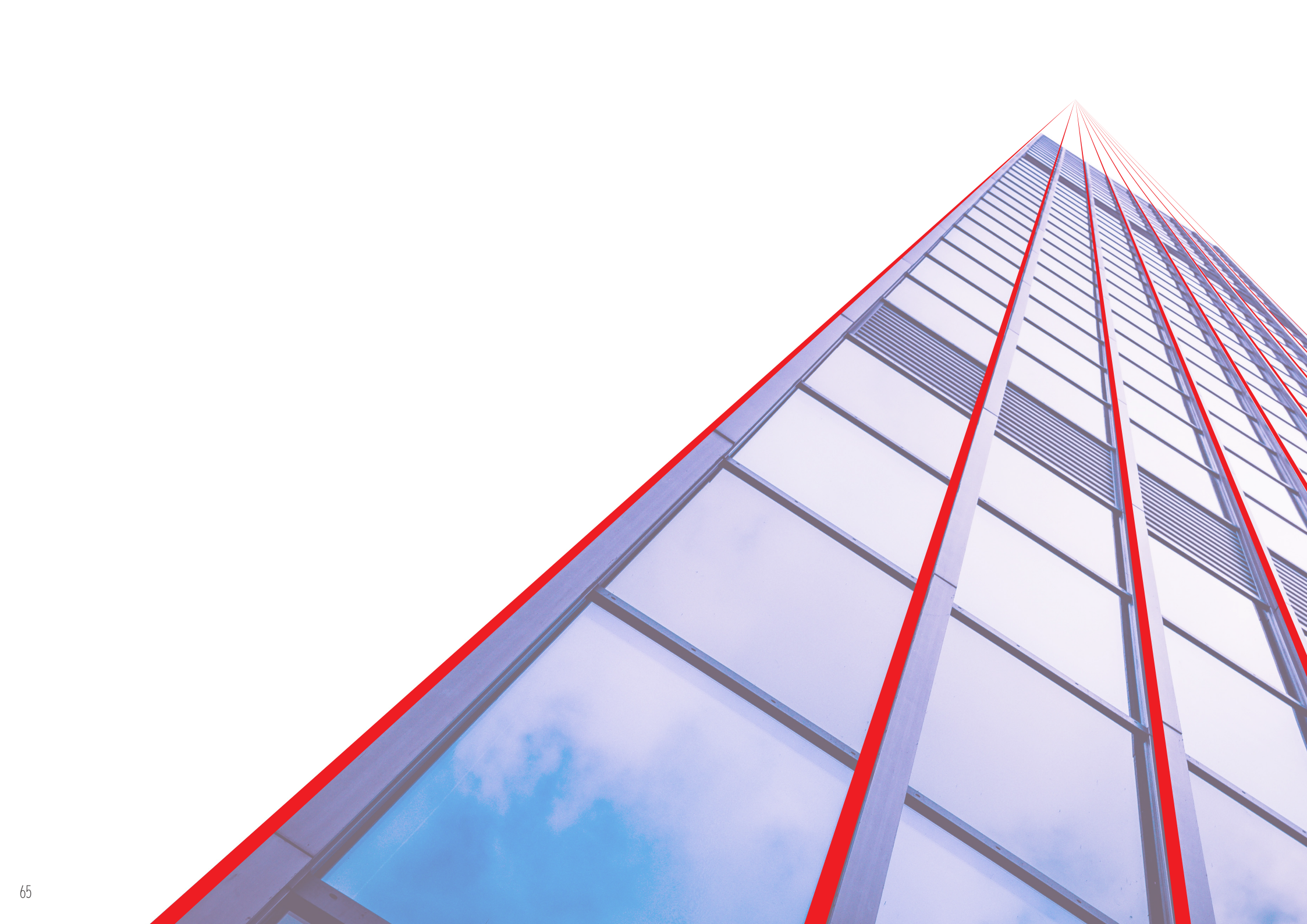
Tabla 1. Los grandes hitos en la historia de Mahou y la evolución de sus cervezas

ANEXO 2.

Tabla 2. II Plan de igualdad de Mahou San Miguel

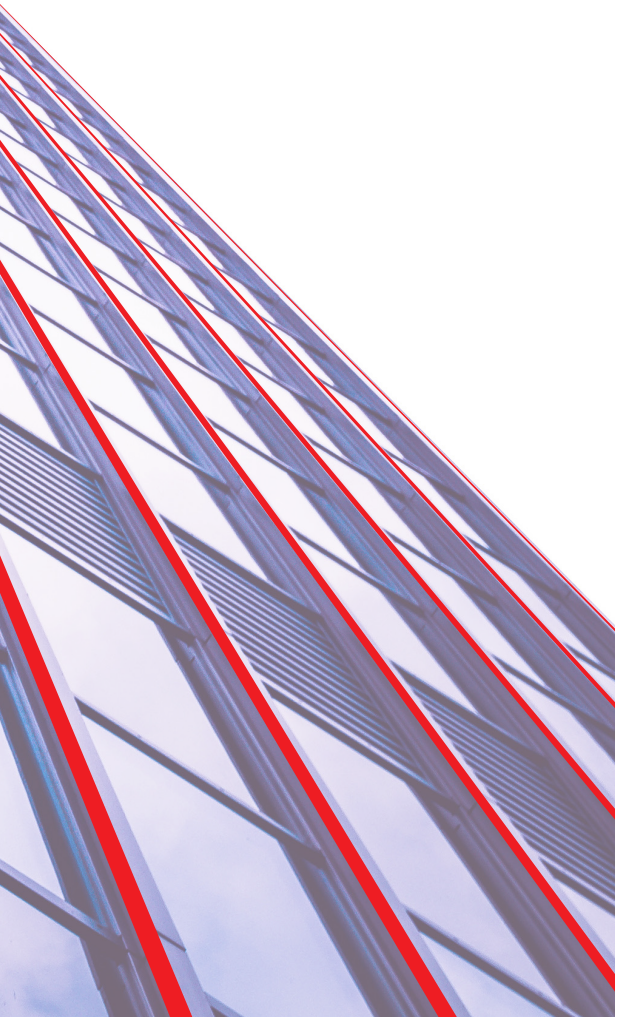
ANEXO 3.

Tabla 3. Compromisos concretos dentro del Marco Estratégico de Sostenibilidad "Somos 2020"



MAHOU SAN MIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



1. MAHOU SAN MIGUEL: LA HISTORIA DE UNA TRADICIÓN CERVECERA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

Mahou San Miguel (MSM), con más de 125 años de historia a sus espaldas, es la compañía líder del sector cervecero en España. Esta compañía familiar 100% española e integrada por un equipo de más de 4.250 profesionales, produce el 70% de la cerveza española que se consume en el mundo y está presente en más de 70 países, lo que la consagra como la cervecera española más internacional.

Con sede corporativa en Madrid, MSM cuenta con dos filiales internacionales, Mahou India y Mahou Chile; posee ocho centros de producción en España (Bilbao, Burgos, Córdoba, Granada, Guadalajara, Lleida, Málaga y Tenerife), uno en la India y dos en Estados Unidos; cuatro manantiales de agua con plantas de envasado ubicados en Cuenca, Jaén y Tenerife; y 15 delegaciones comerciales distribuidas en 11 Comunidades Autónomas de España y 3 delegaciones internacionales (Portugal, Reino Unido e Italia).

Su cifra de negocio fue de 1.299 millones de euros en 2018, la más alta de su historia, alcanzando un volumen de ventas récord de 18,3 millones de hectolitros y liderando el sector en España con una cuota de producción del 34%, todo ello gracias a una familia de productos en continuo crecimiento, en la que destacan marcas tan emblemáticas como Mahou, San Miguel, Alhambra o Solán de Cabras. Además, MSM es pionera en el impulso de las cervezas artesanales o craft, a través de su apoyo a marcas locales como la bilbaína La Salve, y de sus colaboraciones con las empresas americanas Founders Brewing y Avery Brewing, y con la española Nómada Brewing. Más allá de todo esto, la compañía también incorpora en su cartera de productos una amplia gama de cervezas internacionales, fruto de sus acuerdos con partners internacionales de la talla de Anheuser-Busch InBev. Pero, ¿cómo se gestó este gran negocio cervecero?, ¿cuál es su origen?

1.1. Breve historia de Mahou

El germen de Mahou San Miguel es un sueño: el de emprender un negocio cervecero y extender su consumo en un país tradicionalmente vinícola. El artífice del mismo fue Casimiro Mahou Bierhans, gran empresario que acometió diversos proyectos empresariales en España, pero que no vivió lo suficiente para hacer realidad el más emblemático de todos ellos. Sin embargo, a su muerte, Casimiro dejará un gran legado: el ímpetu y la capacidad de emprendimiento del resto del clan familiar para sacar adelante su sueño.

Casimiro, francés originario de Lorena, se instaló en Madrid a principios del siglo XIX y su carácter inquieto le llevó a abrir en 1850, junto a un socio, una fábrica de papel pintado denominada "Las Maravillas" y, con posterioridad, en 1859, la fábrica de pinturas al óleo "El Arco Iris" en el Palacio de Amaniel, y el depósito de la calle Jacometrezo, donde se despachaban. Ambos negocios resultaron ser revolucionarios para la época, dado que permitían que las clases más populares tuvieran acceso por primera vez a este tipo de productos. Tras enviudar, se casa en segundas nupcias con Brígida Solana, una mujer muy adelantada para su época, que estuvo muy presente en la creación de los negocios junto a su marido, y que participó activamente con él en ferias y convenciones, donde se ocupaba de llevar los productos que elaboraban. Brígida será, a la postre, su más fiel colaboradora y la que recogerá, junto con sus descendientes, el testigo del proyecto cervecero.

"Our business depends on the people buying from us liking what we sell, we must keep on trying with no shortcuts"

Brígida Solana

Así, en 1875, tras la muerte de Casimiro, Brígida junto con Alfredo, Luis, Enrique y Carolina se hicieron cargo del negocio del "El Arco Iris", en el que incorporaron nuevas actividades y al que pasaron a denominar "Fábrica al Vapor de Colores, Barnices y Hielo Viuda e Hijos de Casimiro Mahou". Más tarde, en 1890 y, dando cumplimiento al sueño de Casimiro, cerrarían el negocio de pinturas y abrirían la fábrica de hielo y cerveza "Hijos de Casimiro Mahou" en la calle Amaniel número 29, que pronto se convirtió en un lugar de encuentro de la villa madrileña. Así, en dicha manzana, además de la fábrica de cerveza, también iba a acabar ubicándose el estudio fotográfico Almayso, propiedad de Alfredo Mahou, un restaurante y una popular terraza donde se podía disfrutar de las cañas, y un lugar de representación de obras de teatro para el barrio y donde se practicaba el deporte en el Club Deportivo Mahou.

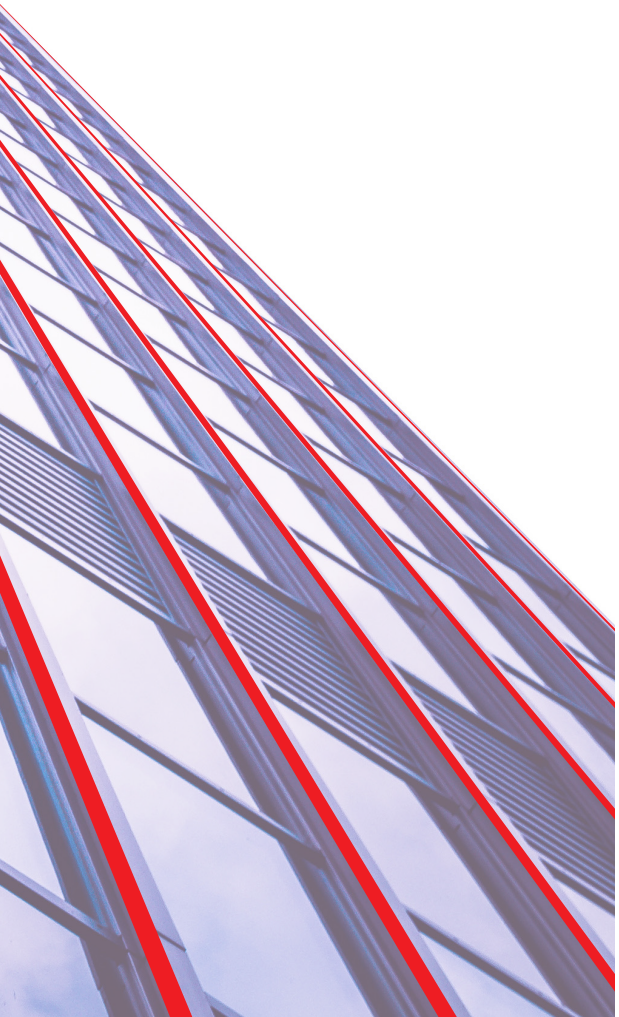
A la muerte de Brígida en 1896 [1], cada descendiente del matrimonio Mahou Solana jugaría un papel esencial en el desarrollo del negocio: Alfredo, el primogénito, gerente de la fábrica, fue el responsable de la parte más industrial, dotando de la última tecnología alemana a las instalaciones de Amaniel. Enrique, el segundo de los hermanos, se encargó de aportar la visión más comercial, siendo el responsable del punto de venta de la sucursal Jacometrezo, donde se vendían los productos propios, así como todo tipo de mercancías. El tercero de los hermanos, Luis, asumió la parte más orientada al producto y a su fabricación, dirigiendo la fábrica y responsabilizándose de la contabilidad y las compras. Por su parte, la pequeña de la saga, Carolina, encarnó la parte más humana y social que desde entonces ha caracterizado al negocio familiar, dedicando su vida a la acción social y, más concretamente, colaborando de forma activa con el Centro Instructor de Ciegos (antecesor de la actual Organización Nacional de Ciegos), mediante donaciones económicas, la celebración de festivales benéficos para recaudar fondos o realizando lecturas para personas ciegas, así como confeccionando a mano trajes para niñas y niños de los orfanatos de Madrid.

[1] A día de hoy, y como homenaje a esta mujer de fuerte carácter emprendedor, el apellido de Brigida da nombre a la plataforma de e-comerce del grupo Mahou San Miguel (https://www.tiendasolana.com), donde, además de las clásicas cervezas, también se pueden adquirir complementos, elementos de papelería, prendas textiles y accesorios cerveceros.

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



Desde sus orígenes, la familia heredera de Casimiro estuvo convencida de que el futuro del negocio pasaba por fabricar la cerveza mejor que nadie y hacerla de la mejor calidad. Conscientes de la importancia de la calidad de las materias primas para lograr este objetivo, quisieron garantizar la excelencia de su malta, por lo que llevaron a cabo directamente el proceso de germinado y tostado de los granos de cebada, trigo y otros cereales en su propia maltería. Asimismo, contrataron a Konrad Stauffer Ruckert, el que sería el primer maestro cervecero de procedencia alemana, que se encargaría de buscar a los mejores aprendices y convertirlos en los primeros especialistas en cerveza de España. Con Konrad trabajando para la familia y la mejor tecnología alemana, Mahou fue capaz de fabricar su primera botella Pilsen (rubia), con el nivel de calidad ambicionado por el clan y con el sabor más apreciado por la gente; una auténtica revolución. A partir de ese momento el negocio cervecero en España cambiaría para siempre.

La familia no sólo presentó en la exposición de "Industrias Modernas de Madrid" de 1897 todo lo que ofrecía la moderna fábrica del número 29 de Amaniel, con un expositor de cerveza en la sala central que casi llegaba al techo y pirámides de hielo, sino que también dio a conocer su cerveza en dos exposiciones mundiales, llegando a obtener el reconocimiento internacional por su calidad, con la medalla de oro a la excelencia en la convención de industrias de Bruselas (1897) y París (1900). Mahou sería una de las pocas industrias del país que asistieron a ambos eventos.

Pero la empresa no sólo se centró en el producto y su fabricación, sino que continuó con su vocación social y compromiso con el bienestar de sus personas trabajadoras. Así, Carolina Mahou se puede considerar una precursora de lo que hoy se denomina "voluntariado corporativo", que dio pie a otras muchas acciones. Entre otras, la hermana menor de los Mahou fue impulsora del Montepío Mahou en 1919, una institución similar a las actuales mutuas laborales, mediante la cual el personal de la empresa y sus familiares recibían cobertura médica y farmacéutica, así como asistencia durante los partos, lutos y funerales. Asimismo, la empresa se involucró en proyectos deportivos y culturales, dos vertientes de patrocinio que, desde entonces, siempre han estado presentes en la trayectoria de Mahou San Miguel. Gracias al impulso de Mahou, se crean además los "Estudios de Cine Cea" en Madrid, donde se rodaron una media de 15 películas por año entre 1934 y 1966. Será de la mano de Alfredo Mahou de la Fuente, bisnieto de Brígida, cuando se intensificará el fomento de las actividades deportivas y de los hábitos de vida saludable entre las personas más jóvenes, con la fundación en 1924 del Club Deportivo Mahou, un equipo que llegó a competir al máximo nivel durante aquella época, y con el establecimiento del Campeonato Mahou, un torneo amateur para favorecer el fútbol de base. Su papel en el ámbito del deporte llegó a ser tan relevante, que Alfredo asumió la Presidencia de la Federación Castellana de Basket en 1935, un deporte incipiente que había sido introducido en España tan sólo diez años antes.

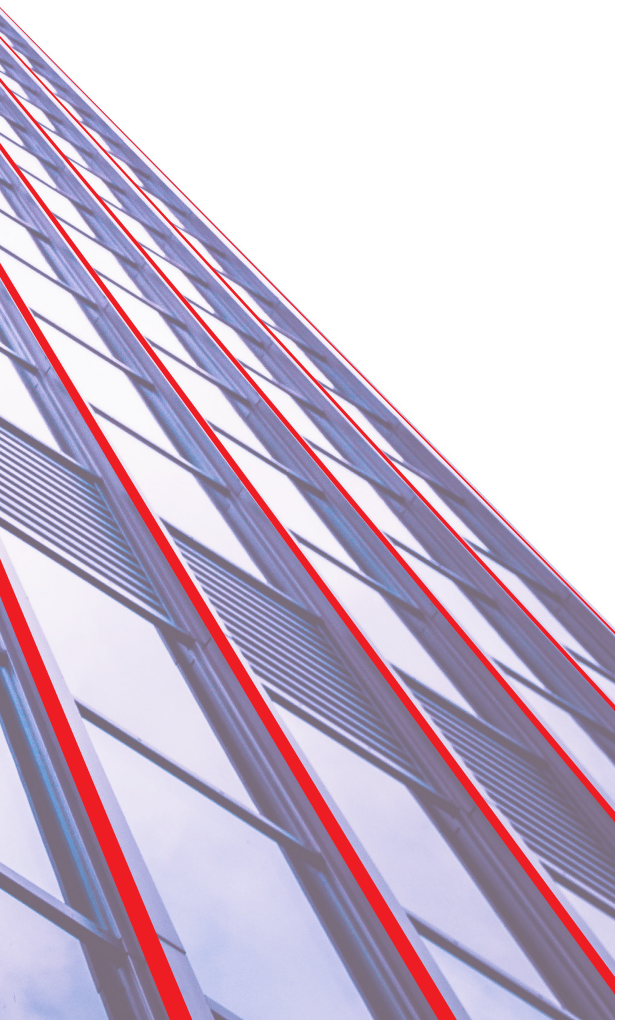
En los años 20 y 30 la compañía siguió prosperando de la mano de los nietos de Brígida, siempre fieles a la máxima de su abuela en la búsqueda de la excelencia: "sin atajos". Los períodos posteriores a la Guerra Civil y Segunda Guerra Mundial fueron complicados para la empresa, que se enfrentó a una escasez de materias primas y dificultades para establecer relaciones con empresas proveedoras extranjeras. Sin embargo, la saga familiar de los Mahou consiguió hacer frente a la adversidad y, gracias al compromiso y apoyo del personal de la empresa, para la década de los años 60, la fábrica de Amaniel se había quedado tan pequeña, que la familia tuvo que construir una nueva en el Paseo Imperial, cerca del río Manzanares. Con el ímpetu renovado, en 1962 Mahou lanza el mítico formato del Botijo, y en 1969, su cerveza especial cambia de denominación y pasa a ser "Mahou cinco estrellas", su cerveza más emblemática. Asimismo, la descendencia de Brígida y Casimiro, fiel a la tradición familiar de compromiso con su entorno social, se involucró en nuevos proyectos de acción social, así como culturales y deportivos. Así, por ejemplo, en la década de los años 40 y 50, fundaron la Colonia Mahou, un barrio de viviendas sociales de Madrid que ofrecía alojamientos de calidad a personas con escasez de recursos.

Todas las generaciones de descendientes posteriores de Casimiro y Brígida han continuado con el legado familiar, haciéndolo crecer y evolucionar sobre la base de la excelencia y la calidad, y sin dejar de lado el delicado equilibrio entre la tradición y la innovación. La premisa establecida por Brígida de que la esencia del negocio depende de saber escuchar las demandas y gustos de la clientela y de ser capaces de adaptarse a los mismos, sigue vigente a día de hoy. Prueba de todo ello han sido las distintas modalidades y gamas de cervezas lanzadas el mercado a lo largo de los años (desde las originarias Munich, Pilsen y Pilsen Especial, a las Maestras con doble lúpulo, o la más reciente serie Barrica de Mahou[2]); la incorporación de nuevos sabores y características: desde la potencia lupulada de Mahou Cinco Estrellas Sesión IPA, hasta los matices que aporta la gama Maestra de Mahou, sin olvidar nuevas incorporaciones como Alhambra Pedro Ximénez o San Miguel 0,0 Manzana. Todo ello sin olvidar otros productos como la gama sin gluten de Mahou y San Miguel o las Radler, cervezas con limón y un gran poder refrescante. Además, la aparición de nuevos envases (el adiós a las etiquetas en 1930 y la aparición del relieve, el botijo de 1962 o el formato lata en 1969); las mejoras introducidas en los grifos para el tiraje de las cañas (el grifo Corneluis en 1964, el Ceres en 1967, el Gayón en 1970, el cerámico en 1986, el Ávila en 2010 y el grifo M actual); o el rediseño de los botellines (la litrona de 1970, la estilización y nueva forma de cuello largo o "long neck" de 2005 o el botellín con abrefácil de 2012).

[2] Nos referimos a lager envejecida en barrica de roble en sus tres variedades de Barrica Original, Barrica 12 meses y Barrica Bourbon.

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



Como puede verse, el camino recorrido por Mahou ha sido largo[3], pero en esta trayectoria la empresa ha apostado, además, por incorporar el saber hacer y conocimientos de otras grandes compañías, buscando el fortalecimiento de su posición en los mercados, la creciente internacionalización, la innovación y la continua diversificación de su cartera de productos. Es así como en el año 2000 Mahou adquiere San Miguel, empresa con la que compartía muchas similitudes y afinidades: San Miguel se crea en el mismo año que Mahou, en Filipinas, de la mano de un grupo de empresarios españoles que, a la postre van a mostrar la misma pasión por la calidad y el cuidado en la elaboración de la cerveza que Mahou, lo que les va a permitir conquistar multitud de mercados: Guam, Hong Kong y Shanghái en 1903, Estados Unidos en los años 30 y Japón y el resto de Asia en los 40. Tras abrir una fábrica en Lleida en España en los años 50, rápidamente se extiende por el país, y a partir de los años 60, consigue triunfar en las capitales europeas más emblemáticas: Londres, París, Berlín, etc. Le siguieron Alemania, los Países Nórdicos, etc., de manera que en la actualidad tiene presencia en más de 40 países de todo el mundo[4]. De este modo, gracias a su carácter intrépido y experiencia internacional, la unión con San Miguel permitió añadir nuevas habilidades y capacidades al proyecto empresarial de Mahou y supuso, además, la constitución de la mayor compañía cervecera de España bajo la denominación de Mahou San Miguel.

En 2004 Mahou San Miguel (MSM) adquiere Cervezas Anaga y su marca canaria Reina y, en 2007, se integra Cervezas Alhambra en la compañía. En 2011, Solán de Cabras pasa a formar parte del grupo, lo que supone ampliar la cartera de productos con su marca de agua. En 2012 se establece una *Joint-Venture* con la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd. Y, dos años después, tras adquirirla al 100%, MSM establece su primera filial fuera de España. En 2014, asimismo, adquiere una participación del 30% en Founders Brewing, líderes en el sector de las cervezas artesanales norteamericanas; en 2015, el 25% de la bilbaína La Salve; en 2016, el 40% de Nómada Brewing; y en 2017 el 40% de Avery Brewing y otro 42,9% de La Salve. Por su parte, en 2018 MSM se hace con el control del 75,15% de Aguas del Valle de la Orotava, añadiendo nuevas marcas de agua al portafolio de la compañía, y llega a un acuerdo con Calsberg para distribuir la marca danesa en Canarias. En 2019 MSM se convierte en socio mayoritario de Avery Brewing y Founders Brewing, y firma un acuerdo de colaboración con el grupo multinacional de origen belga AB InBev por el que pasa a producir y distribuir marcas de la talla de Corona, Budweiser, Stella Artois, Franziskaner o Leffe en el mercado español.

[3] Para obtener un mayor detalle de los grandes hitos en la historia de Mahou y la evolución de sus cervezas, se puede consultar el Anexo 1 de este capítulo.
[4] Se puede consultar la historia completa de la empresa San Miguel en el siguiente enlace: https://youtu.be/jMMVEZluAG0

1.2. Mahou San Miguel en la actualidad: la vigencia de los valores constitutivos del proyecto cervecero de Casimiro y Brígida

Tras más de 128 años de historia[5], y a lo largo de siete generaciones de descendientes de Mahou, los principios fundacionales de la empresa siguen vigentes: pasión por el trabajo bien hecho, combinación de tenacidad y talento, ética, transparencia y honradez en los negocios e implicación en la sociedad en la que opera. Es esta particular forma de abordar la gestión y los negocios la que ha permitido a MSM alcanzar el éxito y liderazgo en los mercados. Creer que las dificultades no son más que oportunidades y actuar de manera correcta y coherente son parte del ADN, ya no sólo de la saga familiar, sino de todo el personal que integra MSM en la actualidad.

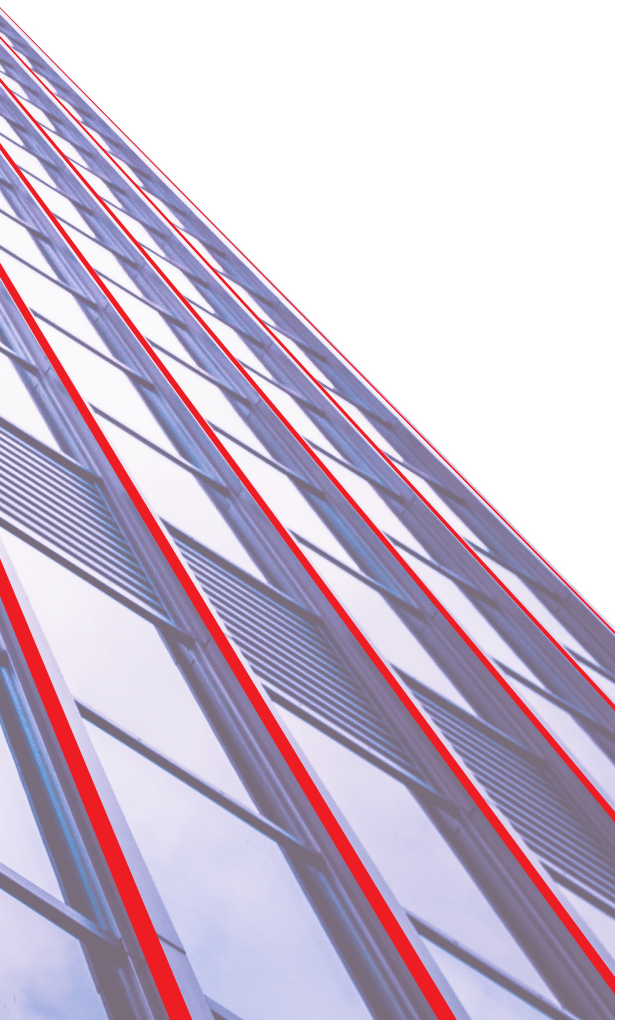
"En Mahou San Miguel nos gusta decir que nuestro propósito como compañía es disfrutar haciendo las cosas bien y transmitirlo de generación en generación. Por ello, nuestro compromiso con la sostenibilidad está presente desde nuestros orígenes hace ya más de 128 años".

Alberto Rodríguez-Toquero,
Director General de Mahou San Miguel

[5] El siguiente video muestra un viaje completo a través de los más de 125 años de historia de MSM, donde se destacan los hitos más importantes de su desarrollo: https://youtu.be/ygnyBWQFkGQ

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



De este modo, MSM parece haber sabido dar desde sus orígenes con la clave del éxito en los negocios del siglo XXI: toda la estrategia de la empresa pivota en torno al respeto a las personas y al compromiso con la sociedad. Un personal identificado con la empresa y con un claro orgullo de pertenencia a la misma, junto con una alta implicación en la sociedad, son una garantía a la hora de conquistar a la clientela y satisfacer sus necesidades y, por derivada, una clientela satisfecha y fiel a la marca es el sustento de una rentabilidad a largo plazo de la empresa. Ésta es la esencia de una empresa socialmente responsable, que no sólo atiende a cuánto beneficio obtiene, sino a cómo lo obtiene; una empresa que asume que el beneficio no es el objetivo de la actividad empresarial, sino su resultado; en definitiva, que trata de alcanzar el beneficio propio a través del beneficio previo al resto, en vez del beneficio colectivo a través del beneficio personal.

Es en este contexto donde se entienden toda la batería de acciones desplegadas por la empresa centradas en el bienestar, crecimiento y progreso de su personal: el programa "Conversamos", un sistema de gestión de objetivos y desarrollo profesional basado en el diálogo abierto; la herramienta "Dilo", que permite un diálogo con el personal de la empresa a través de una encuesta de clima y compromiso laboral; el "Programa de detección de potenciales ascensos", para una detección precoz de personas de la casa con potencial capacidad para promocionar; los amplios programas formativos, que garantizan un continuo desarrollo del talento en la empresa[6]; la plataforma digital "Contigo", que da acceso a todo tipo de información necesaria para poder desempañar el trabajo diario de forma sistematizada y ofrece orientación en temas de seguridad, salud y prevención; la herramienta de "Diagnóstico 360" para fomentar una evaluación desde distintas perspectivas; los planes de mejora individuales y los sistemas de reconocimiento y compensación, por nombrar unos cuantos, además de todo el conjunto de medidas para promover la igualdad de oportunidades, como fórmula para contar con el mejor de los talentos en la empresa.

Es tal el énfasis de MSM en el bienestar de las personas y en posicionarlas en el centro de su estrategia que, desde 2018 definieron una nueva área en la empresa bajo la denominación de "Área de la Felicidad", que busca generar emociones positivas entre el personal, tanto dentro como fuera del ámbito laboral, de manera que se vea reforzado su positivismo, su motivación, su creatividad y su capacidad de innovación[7].

No sorprende, por lo tanto, que en MSM haya 0% de rotación, y que toda persona que entra y conoce el proyecto de cerca, no lo abandone. Es así como alrededor de 600 personas en MSM superan los 30 años de antigüedad en la empresa y no sorprende encontrarse en un mismo equipo hasta cuatro generaciones trabajando conjuntamente: personas que se acaban de incorporar, las que llevan toda una vida, y las que podrían ser nieto o nieta de alguna que está por jubilarse. Este fenómeno favorece la trasmisión del conocimiento, el legado y la tradición de generación en generación, manteniendo así un alto componente de empresa familiar. Además, permite generar un ambiente cálido entre el personal de la empresa, estrechos vínculos, sentimiento de pertenencia al grupo y una forma de hacer las cosas compartida, pilares fundamentales en la construcción de la cultura corporativa (ver los Valores de MSM).

[6] El talento es una cuestión clave en MSM, de ahí que la dedicación de recursos es notoria. Así, por ejemplo, en 2018, MSM invirtió un total de 2,15 millones de euros en programas formativos, en el que participaron 2.884 profesionales que recibieron cerca de 130.000 horas de formación.

[7] Para entender más sobre cuál es la labor y los objetivos de esta área de la empresa, puede verse este breve video explicativo de manos de Paloma Fuentes, Gerente de Felicidad de Mahou San Miguel: https://youtu.be/0QWqfauCyWo. Si se quiere profundizar más, se puede visualizar la siguiente ponencia de Paloma Fuentes: https://youtu.be/H3qb1J_gnMY

Tabla 1. Valores de MSM

Éstos son los valores que diferencian a las personas profesionales de Mahou San Miguel. Los pilares en los que se asienta su cultura corporativa, que las guían para contribuir al propósito, misión y visión de la Compañía, salvaguardar su ADN y prepararse para el futuro.

Impulsamos la innovación:

- Buscamos y aplicamos las mejores prácticas del mercado.
- Innovamos en los procesos y en todas las formas de acercarse a la clientela final.
- Aprendemos de los errores.

Creemos en las personas:

- Las personas son el motor de la Compañía (clientela, empresas proveedoras y personas profesionales).
- Las personas son mucho más que un recurso.
- Las decisiones se toman pensando en el impacto en las personas y su entorno, y no solo en sus resultados.

Buscamos la excelencia:

- Nos anticipamos a los cambios de mercado con rapidez y agilidad.
- Somos autocríticos e inconformistas.
- Buscamos nuevas formas de hacer las cosas que nos permitan mejorar de manera continua.

Disfrutamos haciendo las cosas bien:

- Somos un gran equipo que disfruta con pasión de su trabajo.
- Sentimos orgullo de trabajar en Mahou San Miguel.
- Tenemos un foco inquebrantable en la calidad.
- No buscamos atajos.

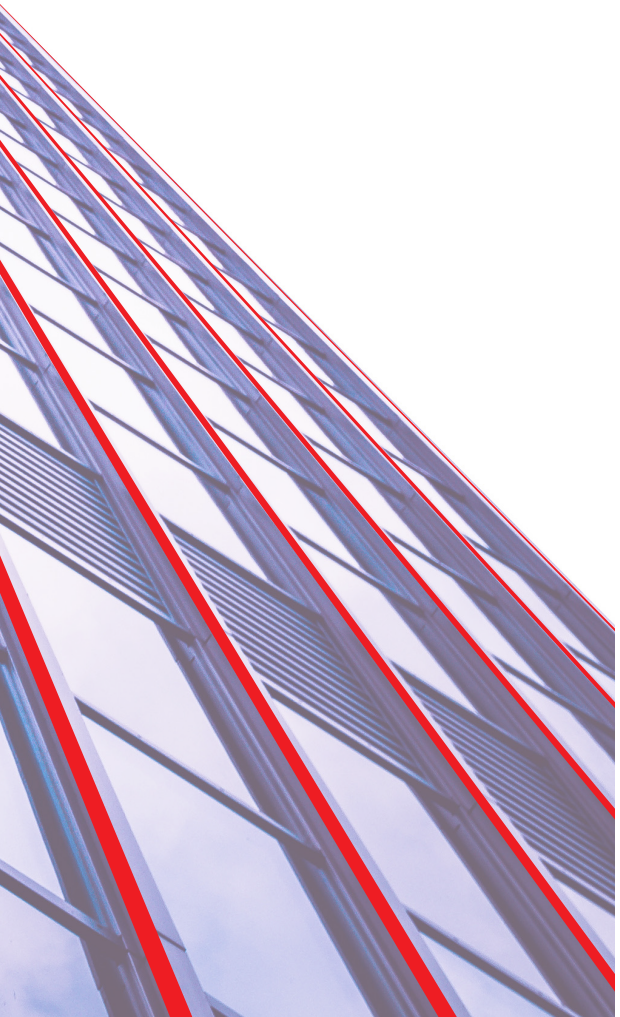
Creamos entornos y negocios sostenibles:

- Cuidamos el negocio como si fuera nuestro.
- Tomamos decisiones con prudencia pensando en los resultados a largo plazo.
- Anticipamos y satisfacemos las necesidades de la clientela, creando productos, servicios y experiencias más sostenibles y diferenciales.

Fuente: Mahou San Miguel

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



A todo lo anterior, se suma la relación que MSM sigue manteniendo con el mundo de la cultura, el deporte y la sociedad en general, destinando 32,8 millones de euros a su promoción en 2018. La empresa participa en el mecenazgo de distintos programas e instituciones, entre los que destacan el Museo Thyssen de Málaga o el Centro de Arte Museo Reina Sofía. Asimismo, también colabora con el deporte, mediante el apoyo que otorga a entidades como la selección y Federación Española de Baloncesto, la Liga de Fútbol Profesional o la Liga San Miguel de Traineras, así como a algunos de los clubes de fútbol y baloncesto más importantes del país en el fomento de la práctica deportiva y la actividad física, en especial, entre las personas jóvenes. El último gran hito ha sido la constitución de la "Fundación Mahou San Miguel" en 2014, a través de la cual se impulsan diversos programas que promueven la formación, el empleo y el emprendimiento, iniciativas que fomentan la educación en valores y multitud de proyectos de acción social destinados a las personas más desfavorecidas[8].

"La Fundación Mahou San Miguel nace del compromiso por el desarrollo de nuestro entorno, que ha caracterizado a nuestra empresa desde hace más de 100 años, y que se refuerza hoy en un contexto de crecientes necesidades sociales. Tenemos la convicción, la actitud y la gran responsabilidad de seguir apoyando a las personas que más dificultades presentan a través de proyectos que reviertan en beneficio del conjunto de la sociedad".

Alfredo Mahou,
Presidente de la Fundación Mahou San Miguel

[8] Para conocer en detalle las actividades que se promueven desde la Fundación Mahou San Miguel puedes consultar el siguiente enlace: https://www.fundacionmahousanmiguel.com/

Esta forma de actuar, comprometida con las personas y la sociedad, ha reportado a la empresa numerosos reconocimientos: MSM es considerada la cervecera más atractiva para trabajar en España y se encuentra entre las 15 empresas con mayor capacidad para captar y retener talento dentro de España según el ranking Merco Talento[9] 2018. Por cuarto año consecutivo, MSM es además la tercera empresa española mejor percibida por sus propias personas trabajadoras; y gracias a su impulso al empleo joven y la formación, MSM fue reconocida en 2016 con el Sello de Adhesión a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven[10] por el Gobierno de España. Asimismo, MSM se posiciona como la empresa de bebidas con mejor reputación de España, y se convirtió en la primera empresa de bebidas en contar con el distintivo de "Igualdad en la Empresa"[11], otorgado por el entonces Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

En definitiva, la idea central de la empresa de que "*nuestra forma de hacer las cosas ha sido, es y será nuestro principal valor diferencial*", es un elemento intangible clave en su estrategia competitiva, que permite a MSM posicionarse con garantías de éxito en el abordaje de proyectos, tanto presentes como futuros.

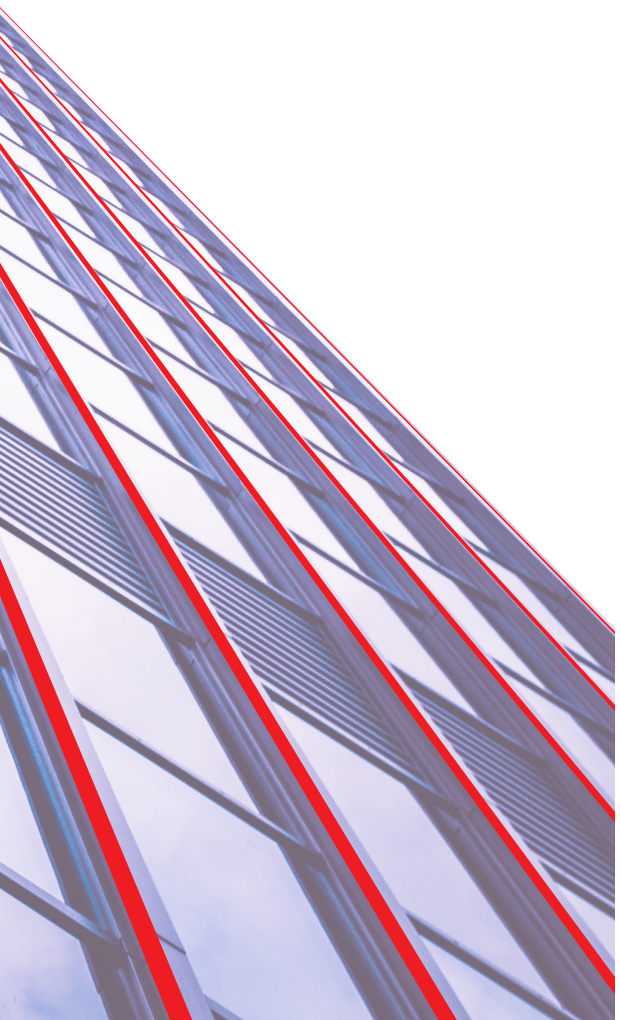
[9] Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es uno de los instrumentos de evaluación reputacional de referencia en el mundo. Para más información: http://www.merco.info/es/que-es-merco

[10] El Ministerio de Empleo y Seguridad Social puso en marcha la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016 con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes, aumentar la calidad y la estabilidad del empleo, promover la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral y fomentar el espíritu emprendedor. La Estrategia contempla la posibilidad de "adhesión" de agentes sociales, comunidades autónomas, y todo tipo de entidades y organizaciones públicas y privadas que deseen poner en marcha actuaciones que contribuyan a facilitar el acceso de jóvenes al mercado de trabajo por la vía de la contratación o el emprendimiento
(se puede ampliar la información en: http://www.mitramiss.gob.es/es/rse/sumatealreto/index.htm)

[11] El distintivo "Igualdad en la Empresa" (DIE) es una marca de excelencia que reconoce a empresas y entidades que sobresalen en la puesta en marcha de políticas de Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, mediante la implantación de planes de igualdad. Con una vigencia de tres años, el distintivo se convoca anualmente desde 2010 y en 2019 eran 148 las organizaciones las que integraban la denominada Red DIE. Para un mayor conocimiento del distintivo y la Red se puede consultar: http://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/red-DIE/home.htm

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



2. EL FOMENTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN UN SECTOR MASCULINIZADO

Como se ha comentado, el respeto a las personas y el cuidado del talento es una de las máximas que guía el comportamiento de MSM. Entre las medidas de atracción, cuidado, promoción y desarrollo del talento que despliega MSM, merecen especial atención las enfocadas a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. "¿Por qué nos introdujimos en estos temas? Nuestra compañía no está en bolsa, somos una empresa familiar, con lo cual el tema del cuidado de las personas y la idea de que éstas están en el centro de todo lo que hacemos, es algo que se vive dentro de la empresa. Es lo que el accionariado ha transmitido desde siempre. Nos lo creemos y por eso lo hacemos, es por un impulso genuino muy nuestro", explica José María García, Director de Relaciones Laborales de MSM.

El sector cervecero es, per sé, un sector en el que tradicionalmente ha existido un claro sesgo masculino, de manera que la presencia de los hombres ha sido predominante. En la actualidad, a pesar de que las mujeres son aún minoría en MSM (el 22% de la plantilla en 2018), su presencia está creciendo de forma lineal en todos los frentes de la compañía, gracias al firme compromiso por parte de la alta dirección de la empresa en materia de igualdad y a los planes de igualdad desplegados. Así, por ejemplo, el 47,5% de las incorporaciones que se produjeron en 2018 fueron femeninas. Además, en los últimos cinco años, el número de mujeres en la empresa se ha incrementado un 50%, y este crecimiento se ha producido en todas las áreas, incluso en aquéllas tradicionalmente más masculinizadas. También ha aumentado significativamente la presencia de las mujeres en el equipo directivo, que ha pasado a estar integrado por un 23% de mujeres.

A día de hoy, el Consejo de Administración tiene paridad absoluta. De este modo, "en la actualidad tenemos trabajadoras en todos los grupos profesionales, en todas las categorías y en todos los niveles, cuando hace 20 años había áreas en las que no contábamos con ninguna mujer", concluye José María.

No obstante, todavía hoy, en las áreas de producción, comercial, alimentación y hostelería, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas. "El rasgo que define al sector cervecero es que, tanto en el ámbito industrial, como en el comercial, hay más hombres que mujeres. En consecuencia, cuando vamos al mercado laboral en busca de talento, encontramos muchas menos mujeres que hombres", explica José María. Si a esto se añade la escasa presencia de mujeres en las carreras técnicas y perfiles STEM[12], y el hecho de que MSM tiene una rotación poco más elevada del 0% y una plantilla con una antigüedad de 40 años, la posibilidad de incorporar mujeres en estas áreas resulta compleja. "Un factor importante es el alto compromiso que hay en la empresa, de manera que, si yo nací a comienzos de los 70, hay personas que llevan trabajando en MSM desde antes de que yo naciera! Eso hace que el tránsito sea difícil y que arrastremos ese sesgo del pasado", aclara el directivo.

Por lo tanto, además de la propia vocación de la empresa por atraer y retener el mejor talento, y por creer firmemente que la igualdad y la diversidad es buena para la marcha del negocio, otra de las razones por las que decidieron embarcarse en la promoción de la igualdad de género, fue por un tema de desequilibrios estructurales a los que había que poner remedio. "Sabemos que lo que tuvo lugar hace 30 años no lo podemos cambiar, por eso el foco está en los próximos años", incide José María.

[12] Las carreras STEM hacen referencia a Science, Technology, Engineering and Mathematics (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

De este modo, a través de la batería de acciones desarrolladas por la empresa en los últimos años, han conseguido que en el ámbito industrial en la actualidad exista un 11% de mujeres, gracias a que su incorporación está siendo del 30%, mientras que, en el ámbito comercial, la presencia femenina alcanza el 31%[13]. A este respecto, el reto de MSM está en asegurar que la incorporación de la mujer se haga de un modo natural, poniendo, eso sí, el foco en la atracción de talento femenino en las áreas en las que existen mayores desigualdades. A día de hoy, la representación de las mujeres se concentra, fundamentalmente, en las áreas de Finanzas, Marketing, Comunicación y Relaciones Institucionales y Compras, donde el porcentaje de las mismas supera al de los hombres.

Debido al impulso de la alta dirección, MSM fue la primera compañía del sector de Alimentación de España en desarrollar un Plan de Igualdad Corporativo. "¡Y no uno, sino que fueron tres planes pioneros! Uno para San Miguel, otro para Mahou y un tercero para Reyna, que por su menor tamaño ni siquiera estaba obligada a hacerlo por ley", comenta José María. Al ser de las primeras empresas, no contaron con referencias previas, y simplemente se guiaron por sus propias necesidades. "En los primeros planes de igualdad quisimos abarcar todos los ámbitos. Aunque nos fijamos como objetivo el incremento porcentual de la presencia de mujeres en nuestra plantilla, un compromiso que hemos cumplido y que seguimos impulsando, desde el principio quisimos ir más allá de los procesos de selección, para incluir todos los procesos involucrados en la gestión de personas: formación, promoción, retribución, salud y seguridad, comunicación, conciliación, etc. En total impulsamos más de 50 medidas para evitar todo tipo de discriminaciones y que favoreciesen la igualdad de oportunidades", explica el directivo (ver como ejemplo en el Anexo 2 el conjunto de iniciativas desarrolladas en Mahou, S.A.).

El esfuerzo realizado por la compañía le ha valido el reconocimiento del Ministerio de Igualdad extinto Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, que en 2010 le concedió el "Distintivo de Igualdad en la Empresa", la máxima certificación en esta materia, siendo la única empresa del sector de bebidas en obtener este galardón. Asimismo, su desempeño en el campo de la conciliación de la vida laboral y familiar y sus acciones tendentes a evitar cualquier tipo de discriminación, la han hecho merecedora de la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), con el distintivo de la "Letra A", la máxima calificación a la que se puede aspirar y que solo comparten 70 entidades en todo el mundo.

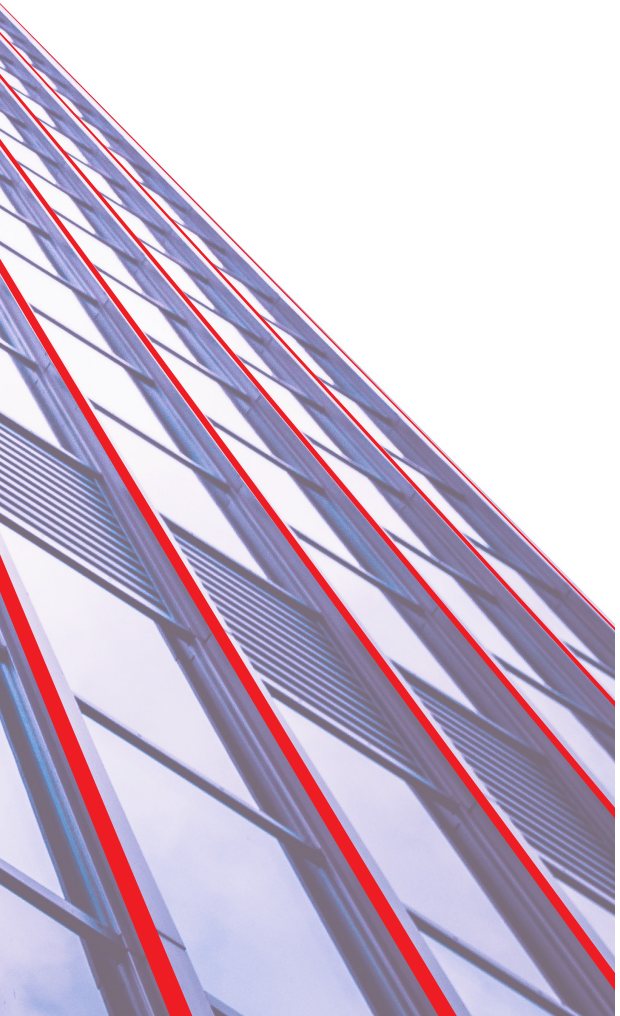
Si bien los primeros planes se desarrollaron de la mano del departamento de Personas y Organización, en el 2017 decidieron cambiar la fórmula de trabajo, y constituyeron un *Focus Group de Igualdad*, en el que participaron 38 mujeres provenientes de diversos centros de trabajo, geografías, áreas y niveles jerárquicos, que se reunieron para debatir sobre los planes de igualdad y para identificar cuáles debían ser las próximas medidas a implementar. En total llegaron a definir hasta 6 nuevas acciones. "De este modo, dejó de ser nuestro plan, para ser el plan de las mujeres de la empresa, y francamente, todas las personas quedaron muy satisfechas. Visto el resultado, decidimos crear el segundo Focus Group al que ahora llamamos *Focus Group de la Diversidad*, y en el que, a petición de las propias mujeres, participan también hombres", explica José María.

En lo que respecta a las distintas medidas incluidas en los planes de igualdad, y comenzando por los **procesos de selección** de personal, cabe destacar que en MSM son muy cuidadosos a la hora de publicitar sus ofertas de empleo y siempre hacen énfasis en su compromiso con la igualdad de oportunidades (IO) en los anuncios. Además, y aunque se confía en que, a través del relevo generacional, las mujeres se irán incorporando en todas las áreas de forma natural, en MSM tienen presente el objetivo de conseguir una representación equilibrada entre mujeres y hombres, por lo que favorecen las posibilidades de acceso del sexo subrepresentado en aquellas secciones en las que sea necesario.

[13] En este video se pueden visualizar una serie de mujeres que han sido pioneras en su incorporación a algunas de las áreas más masculinizadas de MSM: https://www.youtube.com/watch?v=o8WOJQTLvPo&feature=youtu.be

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



Por su parte, además de ser accesibles los cursos de **formación** en materia de IO para todo el personal a través de su universidad corporativa, éstos están incluidos en los planes de desarrollo del personal con equipos a su cargo. De esta forma, todo el personal de áreas técnicas que pasa a tener equipos bajo su responsabilidad participa en una formación específica sobre temas de igualdad de género (IG). "Esta medida es, en mi opinión, muy importante, porque estamos trasladando a todas las personas que van a dirigir equipos que la igualdad es importante", explica José María.

Una de las propuestas del *Focus Group de la Igualdad* surgió en torno a las políticas de **promoción interna**, y más concretamente, sobre el "*programa de potenciales*". Las mujeres querían tener un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de dicho programa, que tiene como objetivo identificar a las personas que son susceptibles en un futuro próximo de ocupar un puesto superior al actual, a fin de proporcionarles un plan de desarrollo específico.

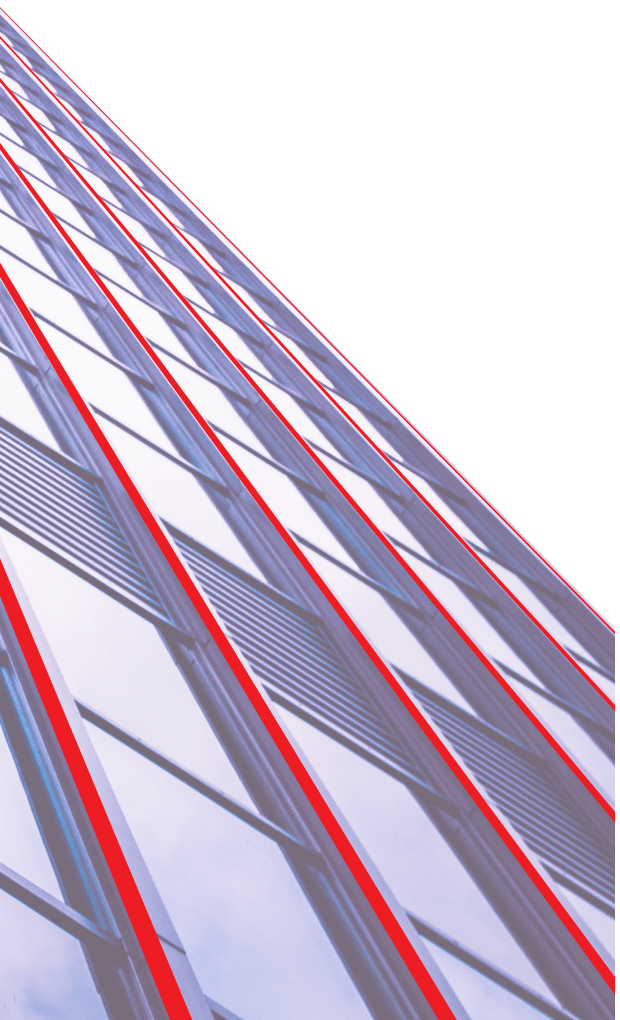
Uno de los criterios fundamentales para su selección es que estén alineados con los valores de la empresa. A través de una serie de preguntas muy detalladas al personal directivo, se trata de identificar si los valores de esa persona candidata que tienen bajo su responsabilidad tienen encaje con los de la empresa. Posteriormente el "Comité de Talento", integrado por todo el personal directivo de las distintas unidades del área Personas y Organización, contrasta esas candidaturas, y luego pasa por el Comité de Dirección de la compañía, y por una evaluación externa de la mano de una consultoría. "Al final, "potencial" es un pequeño porcentaje de la plantilla, en torno al 5%", añade el directivo.

A partir de los valores de la compañía, y tras más de un año de proceso de reflexión interna, en MSM han llegado a definir el *estilo de liderazgo* que se requiere en su empresa (ver Figura adjunta). En MSM aspiran a que todo el personal integre esos rasgos que deben caracterizar a sus líderes. Para ello, en primer lugar, dieron formación a 400 personas sobre el modelo de liderazgo, de manera que se aseguraron de que se entendían y se compartían cada uno de sus atributos. En segundo lugar, para el despliegue de ese modelo de liderazgo, decidieron integrarlo en "*Conversamos*", que es la herramienta de **gestión del desempeño** y de la Dirección por Objetivos (DPO). En concreto, "*Conversamos*" es una reunión que tiene lugar dos veces al año entre la persona directiva y cada una de las que están bajo su responsabilidad, en la que se tratan, además de aspectos ligados a la retribución, los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada una de ellas, para definir, a partir de éstas, sus **planes de desarrollo**. Por lo tanto, en MSM existen tantos planes de desarrollo como personas en la organización, dado que son planes *ad-hoc* para cada una ellas, que constan de un 80% de acciones de desarrollo y un 20% de formación. Así como la herramienta "*Conversamos*" permite implementar el estilo de liderazgo deseado en todos los niveles de la organización, las *evaluaciones 360 grados* hacen posible valorar su adopción por parte del personal de la empresa. Esta metodología, tan extendida en otras latitudes, consiste en recibir un *feed-back* por parte de personas superiores, subordinadas, así como colaboradoras. Hasta la fecha se ha abordado en el nivel n-1, es decir, el que depende del comité ejecutivo, pero se va a extender al nivel n-2.

Figura 1. Modelo de Liderazgo de MSM

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



Ligado con la gestión del desempeño, en materia retributiva existe en MSM una sensibilidad especial con respecto a la **brecha salarial** y llevan años analizándola y tratando de atajarla. En la medida en que progresivamente se vayan produciendo nuevas incorporaciones, esta brecha, que en la actualidad se sitúa en un 11% a favor de los hombres, se irá reduciendo, ya que tiene su origen en la mayor antigüedad de la plantilla masculina en la empresa y su repercusión en las distintas categorías y niveles profesionales. De hecho, según un estudio reciente llevado a cabo por el departamento de Personas y Organización, si se toma como referencia la plantilla incorporada en los últimos seis años, la brecha salarial entre el personal en niveles de responsabilidad y puestos equivalentes es positiva para las mujeres (+4,0%), lo que demuestra el firme compromiso de la empresa por mitigarla.

Otra de las acciones identificadas por las mujeres del Focus Group de la Igualdad, se centraba en la posibilidad de promover el teletrabajo como fórmula de *trabajo flexible*, dentro de las políticas de **conciliación**. Es así como, desde 2017, al personal cuyos puestos así lo permitan, se le da la opción a trabajar un día concreto a la semana o dos tardes desde su propio domicilio. "Teníamos como objetivo que el 25% de la plantilla pudiese trabajar en remoto, y lo hemos superado en menos de dos años! ¡La gente está entusiasmada!", comenta José María. En la actualidad, más del 50% de la plantilla disfruta de la opción del teletrabajo, y las encuestas de satisfacción llevadas a cabo han arrojado unos datos muy positivos, con puntuaciones de 9,8 sobre 10, y el personal y sus mandos aseguran que la productividad ha aumentado considerablemente.

Una medida adicional en el ámbito de la conciliación ha sido la iniciativa "*Objetivo 18:30*", que establece dicha hora como límite de salida del trabajo de las oficinas centrales de MSM, y que insta a las personas a enviar a partir de esa hora tan solo aquellas comunicaciones que sean urgentes. Asimismo, no está permitida la celebración de reuniones más tarde de las 17:00 y se han establecido pautas para que éstas se gestionen de una forma eficaz. Y es que en MSM tienen claro que la conciliación es el eje central para el fomento de la motivación y el bienestar personal y colectivo.

Dentro de las acciones de **comunicación** llevadas a cabo por la compañía, las que más impacto han tenido son las diversas campañas lanzadas desde el departamento de Personas y Organización. "Todas las campañas que hacemos en el día de la mujer trabajadora, además de los videos que hemos ido elaborando en los que se podían visualizar a determinadas mujeres a las que poníamos como referentes, por su antigüedad en la empresa y por haber alcanzado determinados niveles directivos, hacen que en la empresa tengamos presente la importancia de la igualdad de género y la necesidad de seguir trabajando en ello", explica José María[14].

Para finalizar, es importante señalar que el compromiso de MSM con la IG va más allá de la propia organización, extendiéndose a la sociedad a través de numerosos proyectos sociales. Entre ellos, destaca su participación en el Proyecto ClosinGap, junto con empresas pioneras en la promoción de la IO en nuestra sociedad[15] (ver Tabla 2 adjunta). En su empeño por contribuir a una **sociedad más igualitaria**, la promoción de la igualdad en MSM se extiende a su *cadena de valor*. Para ello, MSM ha incorporado en sus contratos con empresas proveedoras y contratistas una cláusula a través de la cual se les obliga a cumplir con el compromiso de la IG, "evitando conductas discriminatorias en la prestación de servicios al comprador", de manera que su incumplimiento se considera causa de resolución del pedido.

[14] En el siguiente enlace se puede visualizar uno de los videos elaborados por MSM para celebrar el Día Internacional de la Mujer, en el que, a través del testimonio de cuatro profesionales, se muestra la evolución que ha vivido el papel de la mujer en MSM: https://youtu.be/uVjjMB9fZoo

[15] Además de MSM, participan en el proyecto Merck, MAPFRE, L'Oréal, Repsol, Vodafone, Meliá Hotels International, BMW Group, Inditex y PwC.

Tabla 2. MSM participa activamente en el proyecto ClosinGap[16]

"ClosinGap. Women for a Healthy Economy" es un clúster lanzado en 2018, que está integrado por diversas empresas, entre las que se encuentra MSM, y que pretende analizar el impacto que tiene para la economía y la sociedad que las mujeres carezcan de las mismas oportunidades que los hombres. Concretamente, el proyecto tiene como objetivo estudiar las principales brechas de género que a día de hoy persisten en nuestra sociedad, para indagar en las razones por las que mujeres y hombres han de afrontar situaciones desiguales, así como cuantificar qué repercusión tienen dichas brechas para la economía y la sociedad.

ClosinGap tiene previsto ir publicando una serie de informes monográficos que cuantifiquen las consecuencias económicas de las brechas de género en términos de coste de oportunidad. Concretamente se prevé la realización de los siguientes estudios: Brecha en la salud, en la conciliación, en las pensiones, en el ocio, en la movilidad, en el turismo, en la educación, en el consumo, en lo digital, en el empleo y en el entorno rural.

A la compañía MSM, por su sector de pertenencia, le ha correspondido el estudio sobre la Brecha en el Ocio, del que se derivan conclusiones sumamente interesantes. Por un lado, que las mujeres españolas dedican alrededor de 2 horas más al día que los hombres al hogar y la familia, por lo que disponen de 1 hora y 37 minutos diarios menos de media que los hombres para actividades de ocio. De este modo, el valor económico de profesionalizar esas horas con el fin de liberar tiempo para las mujeres, ascendería a unos 23.190 millones de euros anuales, equivalentes al 2,0% del PIB. Por otro lado, en el ámbito del ocio, por orden de desigualdad, aficiones e informática agrupan las actividades que mayor diferencia de dedicación concentra (27 minutos al día), seguido de deportes y aficiones al aire libre (23 minutos), trabajo voluntario y reuniones (19 minutos) y medios de comunicación (17 minutos), mientras que la actividad con menor desigualdad se corresponde con la vida social (11 minutos). Así, por ejemplo, la brecha de género estimada en el gasto en restauración de los hogares es de 330 euros al año por razón de género, de manera que, si los 6,2 millones de hogares encabezados por mujeres aumentaran su gasto en restauración en esa cuantía, el gasto anual se incrementaría hasta alcanzar el 0,2% del PIB de la economía española[17].

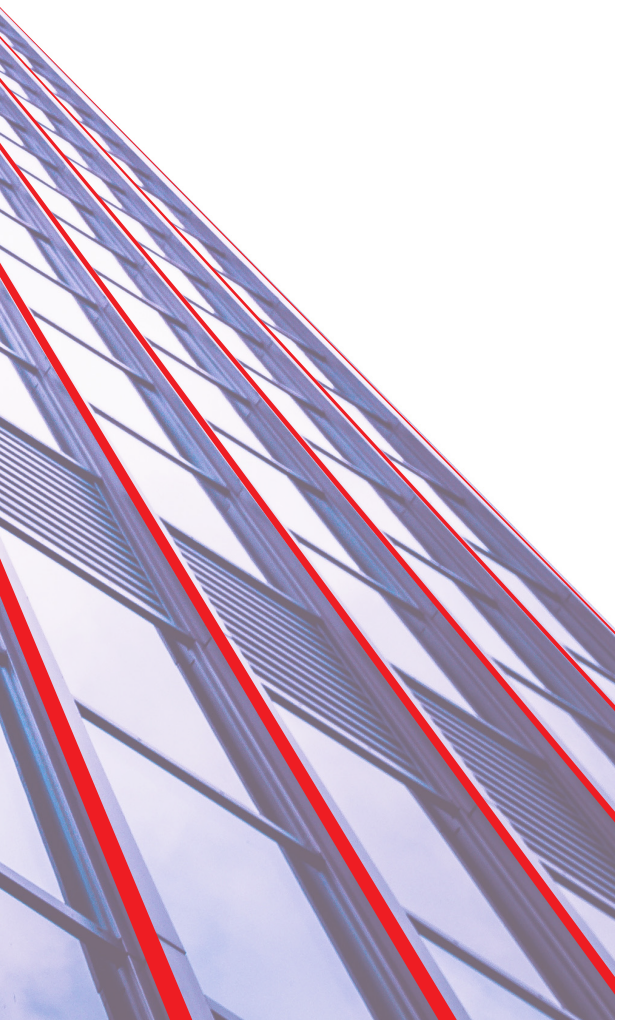
MSM considera su participación en este proyecto como parte de su labor en el fomento de una sociedad más equitativa y justa, así como una fórmula para aflorar desequilibrios de la sociedad, que permitan generar una conciencia social e influir en la legislación a la hora de establecer marcos normativos.

[16] Para más información sobre este proyecto se puede consultar la siguiente web oficial: https://closingap.com/

[17] El estudio completo se puede descargar en el siguiente enlace: https://closingap.com/informes/

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



3. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y DE LA REPUTACIÓN EN UNA EMPRESA DE TRADICIÓN FAMILIAR

El Departamento de Comunicación Corporativa, Relaciones Institucionales y Sostenibilidad de MSM se constituye en 2014 de la mano de su actual directora, Patricia Leiva. Hasta la fecha, la Comunicación Externa que había llevado a cabo la empresa se centraba casi en exclusiva en las marcas y recaía en el departamento de Marketing, dejando de lado todo lo referente a la comunicación global de la compañía. Por su parte, la Comunicación Interna dependía del departamento de Recursos Humanos, y Hospitality (que conlleva la gestión de los activos de patrocinio de MSM) estaba en manos de Comercial. A la llegada de la directiva, todas estas áreas, más las de Responsabilidad Social Corporativa, que ya existía en la empresa, y Relaciones Institucionales, que nunca se había formalizado, pasaron a formar parte del mismo departamento y se integraron bajo la tutela de Patricia.

El hecho de ser una empresa familiar había condicionado hasta la fecha la política de comunicación de la empresa. "No se hacía comunicación corporativa, precisamente por la relación existente entre el nombre de la Compañía y el apellido del accionariado", explica Patricia. Una vez detectada esa necesidad, MSM decidió crear un departamento para desarrollar esta función de manera específica. Desde su incorporación, la directiva contó con una gran libertad para organizar y estructurar su departamento, para lo cual se apoyó en sus conocimientos y experiencia profesional anterior (ver trayectoria profesional de Patricia Leiva en el cuadro adjunto). De este modo, al reestructurar su área, el departamento pasó a estar integrado por 23 personas, repartidas en las siguientes funciones: Comunicación Interna y Externa, Relaciones Institucionales (RRII), Hospitality y Sostenibilidad (anteriormente RSC).

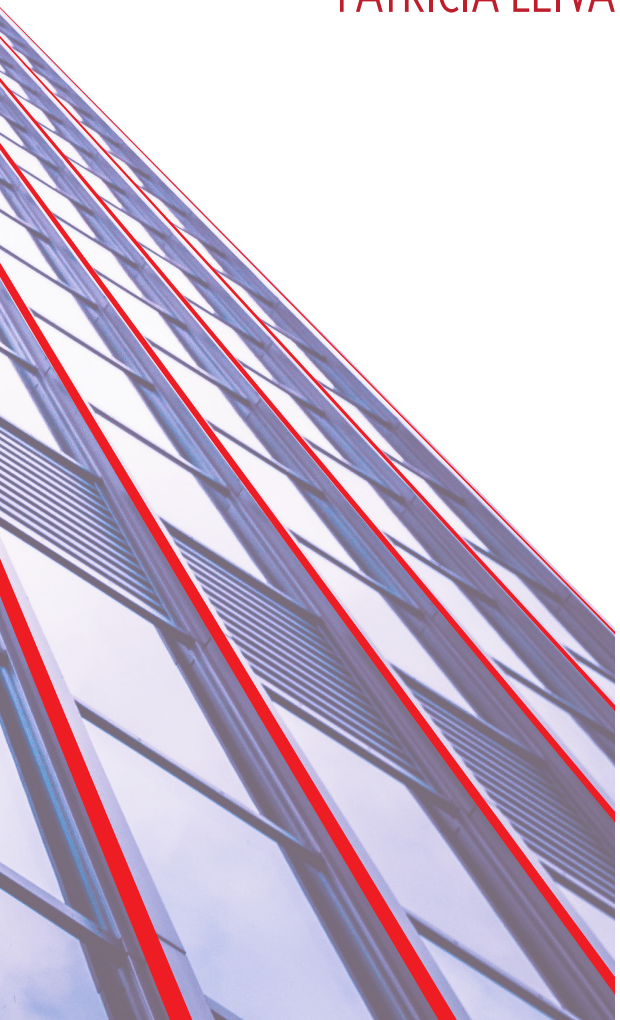
TRAYECTORIA PROFESIONAL DE PATRICIA LEIVA: UNA VOCACIÓN TEMPRANA POR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE PATRICIA LEIVA



Patricia Leiva, periodista de formación, comienza a trabajar en diversos medios de comunicación, donde enseguida se decanta por el periodismo económico y la sección dedicada a las empresas, lo que le permite ir familiarizándose con el tejido empresarial español. A través de las relaciones que establece con numerosas empresas, Patricia adquiere conocimientos sobre el incipiente mundo de la Comunicación Empresarial o la Comunicación Corporativa que, desde un primer momento le resulta atractivo. Gracias a sus contactos con empresas, en 1999 le surge la oportunidad de incorporarse al gabinete de prensa de una multinacional extranjera de consultoría. "En aquel entonces muchas empresas no contaban con gabinetes de prensa o departamentos de comunicación, de manera que las multinacionales y las consultoras eran las primeras en dotarse de estos órganos", recuerda la directiva, que se sintió muy afortunada al acceder a un puesto de estas características. Sin embargo, acostumbrada al ritmo trepidante de los medios de comunicación, las tareas de divulgación de los estudios más emblemáticos realizados por la consultoría de cara a buscar su posicionamiento en el mercado, o las acciones concretas de comunicación dirigidas a la clientela y las personas socias de la empresa, no le resultaban lo suficientemente estimulantes.

Su carácter inquieto enseguida le permite incorporarse en 2001 a un proyecto que estaba germinando en ese momento: la apertura de una filial de un banco holandés en España. Para la directiva, la construcción desde cero de un Departamento de Comunicación resultó ser un reto apasionante, más si cabe por la libertad absoluta con la que contó para ello. "Me contrataron poniendo toda su fe en mí de que tenía potencial, porque en realidad todavía no había podido demostrar mi valía en el ámbito de la comunicación corporativa", comenta Patricia. Como la directiva tenía todavía muy cerca la experiencia de los medios, al visualizar el departamento de Comunicación ideal, desde el comienzo tuvo presente que éste debía regirse por el principio de establecimiento de unas buenas relaciones con los medios de comunicación basadas en un *win-win*; es decir, una relación en la que las dos partes tienen que conseguir lo que necesitan para cumplir sus objetivos de negocio. Patricia recuerda con especial cariño esta época, dado que la puesta en marcha de un proyecto de tipo *start-up* siempre resulta ilusionante y repleta de experiencias, sobre todo para una persona con la inquietud, resolución, dinamismo y creatividad como la de la directiva.

De este modo, enseguida asumió multitud de tareas que sobrepasaban su ámbito de responsabilidad: temas de marketing, de recursos humanos, organización de eventos, participación en foros, etc., pasando de reportar inicialmente al Director General y al de Marketing, a hacerlo en exclusiva para el Director General como un área staff, a pesar de no pertenecer al Comité de Dirección. De esta época parece haber adquirido la capacidad de asumir múltiples funciones que todavía hoy caracteriza el trabajo de la directiva. Es así como, además de la comunicación externa, la directiva acaba ocupándose también de la Comunicación Interna, y se hace cargo del tema que comenzaba a estar tan en boga, como era el de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). "La RSC se percibía como un trastorno y nadie lo quería; al contrario que ahora, que todas las personas lo quieren llevar: las de medio ambiente, finanzas, recursos humanos, etc. Las personas que pertenecemos al mundo de la comunicación enseguida nos dimos cuenta de que estaba muy vinculada a la gestión de la reputación de la compañía, y que la RSC iba más allá de las donaciones y la acción social", explica Patricia.

Finalmente, tras el nacimiento de su primer hijo, y ya en un estadio muy avanzado de embarazo del segundo, le pidieron que se responsabilizara del patrocinio de Fórmula 1, que suponía una gran inversión para el Banco. Su respuesta fue automática "pero, ¿cómo me das esto en este momento? ¡Si además es algo que nunca he hecho!"; a lo que su jefe respondió, "nosotros tenemos plena confianza en tus capacidades, y además el campeonato y el patrocinio va a durar más que tu baja de maternidad". Tras su incorporación, no sólo se hizo cargo del patrocinio de la empresa (cerrar el acuerdo, negociar con managers, etc.), sino que además la invitaron a participar en el Comité de Dirección.

Patricia admite que, en su carrera profesional, ha tenido mucha suerte, pero eso sí, todo a base de mucho trabajo, esfuerzo, dedicación y demostrar su valía; "¡esto no es gratis!", concluye. "Al final, para que tú puedas demostrar, te tienen que dar una oportunidad, pero previamente hay que pelearlo", reconoce la directiva.

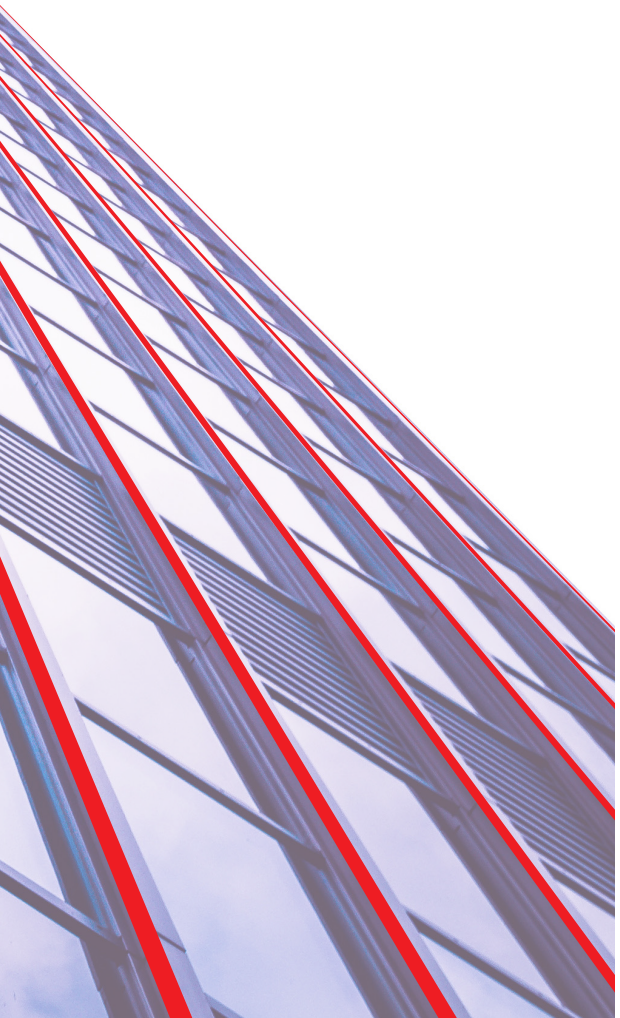
En sus últimos años en el Banco, Patricia acabó encargándose además, de las Relaciones Institucionales, entendidas desde el punto de vista del lobby. Precisamente de su etapa final en la entidad financiera recuerda con gran devoción a la que sería su última jefa. "Durante mis 12 años en el Banco llegué a conocer a dos Directores Generales y a una Directora. Las tres personas fueron fuente de conocimiento, inteligentes e interesantes, y todas me dieron grandes oportunidades, pero con la que más aprendí fue con Carina Szpilka", admite la directiva. Patricia tiene la sensación de que, "cuando tienes un jefe, experimentas cierta protección por su parte, de manera que, en determinadas situaciones, te defienden o tratan de no exponerte. Sin embargo, con Carina no pasaba eso, porque se trataba de un plano más de igual a igual", reflexiona la directiva. De este modo, el estilo de liderazgo de Carina Szpilka empoderaba más y retaba más, algo que le resultó sumamente estimulante y gratificante. Aun así, tras más de una década en el Banco, Patricia Leiva sentía que tenía que seguir creciendo y evolucionando profesionalmente, de manera que dio el salto al sector del gran consumo, incorporándose a MSM en 2013.

Si entendemos la reputación de la compañía como la percepción y opiniones que tiene la sociedad sobre una empresa, sobre lo que hace, cómo se comporta, sus valores, etc., su gestión implica lograr una buena consideración y prestigio de la misma entre los grupos de interés o *stakeholders* con los que se relaciona. La reputación es un recurso intangible estratégico de la empresa, sumamente valioso y difícil de imitar, que reporta a la empresa grandes beneficios (diferenciación de producto, atracción de talento, fidelización de la clientela, etc.) al ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. Debido al carácter estratégico de este recurso, Patricia reporta directamente a la Dirección General de la empresa y forma parte del Comité Ejecutivo, en el que están representadas las funciones más esenciales o core del negocio. Asimismo, para su correcta gestión, la directiva cuenta con amplios recursos y con capacidad para movilizar las respuestas multidimensionales que se requieren. Ésa es la gran virtud de tener representadas las funciones de comunicación, sostenibilidad y RRII bajo un mismo paraguas, y de colocarlas en dependencia directa del más alto nivel organizacional.

De este modo, cuando se le pregunta a Patricia por sus funciones en MSM, enseguida sonríe y afirma; "¡yo hago de directora de orquesta!". Así, la principal tarea de la directiva consiste en gestionar de forma activa la reputación de la compañía, para lo cual, debe articular de forma coherente y coordinada todas las herramientas que tiene a su disposición. "Lo que hago fundamentalmente es asegurar que todas las patas que están en mi departamento, y que impactan mucho en la reputación corporativa, estén perfectamente alineadas y trabajen de forma transversal", explica la directiva. Concretamente, Patricia promueve de manera proactiva determinadas acciones que impactan favorablemente en la reputación de MSM y, al mismo tiempo, protege, vigila y vela por que las acciones que se hacen desde otras áreas se lleven a cabo de una forma que sea positiva para el buen nombre de la compañía.

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



Un ejemplo es la inauguración de las nuevas instalaciones de la compañía, como en el caso del BrewHub, un espacio para la experimentación cervecera creado dentro del centro de producción de MSM en Córdoba en el que la compañía colabora con cerveceras craft para que puedan desarrollar sus productos en las instalaciones cordobesas. Patricia se asegura de que está bien gestionado desde un punto de la comunicación interna, que las personas accionistas están bien informadas, que tiene presencia en los medios de comunicación, que se extiende una invitación a la Presidencia de la Junta para que vaya a inaugurarlo, etc. En definitiva, "que al final todas las piezas bailen al mismo son... ¡Por eso digo que ejerzo de directora de orquesta!", compara la directiva.

Para asegurarse y mantener una buena reputación corporativa es importante que exista una gran coherencia entre lo que se hace y lo que se dice. Consiste, por lo tanto, en actuar en dos esferas: una sobre la *realidad*, y otra, sobre la *imagen* que se proyecta. Se trata de *hacer las cosas bien* y *explicar bien lo que se hace*. Puede suceder que una empresa esté proyectando una imagen muy positiva sobre un área concreta en la que, de facto, se están dando problemas en la realidad. Esto a la larga puede acabar generando un grave problema de reputación si acaba trascendiendo.

La gestión de la reputación parte de un diagnóstico sobre cómo se percibe la empresa externamente entre los *stakeholders*, que se compara con un autodiagnóstico interno llevado a cabo entre el personal mediante encuestas de clima y, sobre todo, muchas conversaciones. "Una vez que detectas las diferencias entre cómo eres y cómo te perciben, tienes que elegir los canales de comunicación o las iniciativas que te permitan mitigarlas. De este modo, vas viendo tu estrategia de posicionamiento, que puede ser distinta en cada caso: participar en foros, patrocinar determinadas actividades, formar parte de asociaciones o grupos en los que se trabajan determinadas cosas, abrir más nuestros centros de producción al público, que las personas de MSM estén abiertas a ir contando lo que hacemos como compañía, etc.", detalla Patricia. "Así que llevar a cabo la gestión de la reputación de la compañía es un trabajo multifactorial", concluye la directiva.

En MSM partían con una fuerte ventaja: la realidad de la empresa, sus valores, su ética del trabajo bien hecho, "sin atajos", su respeto a las personas o su compromiso con la sociedad, son elementos constituyentes de la empresa y su ADN. Por lo tanto, la labor esencial de Patricia y su equipo ha consistido en visibilizarlo externamente y hacer perfectamente conscientes de ello a sus grupos de interés. "Nadie interpretaba que Mahou San Miguel era una buena empresa para trabajar, no se nos conocía bien... ¿Por qué? Porque las empresas familiares a veces se desarrollan hacia dentro, no transmitiendo mucho hacia fuera. Por lo tanto, hay que poner en valor lo que ya tenemos: nuestros 11 centros de trabajo en toda España, que hay muchos perfiles de trabajo dentro de MSM, que disponemos de muchos recursos, que tenemos proyectos, que somos innovadores, que no sólo hacemos cerveza, sino que también tenemos agua en nuestra cartera de productos, etc... ¡Un montón de cosas que la gente no sabía!", recalca la directiva.

Por otro lado, en las contadas ocasiones en las que Patricia se encuentra con algún problema de *realidad*, no ha tenido más que acudir al departamento en cuestión y ejercer de palanca o acicate. "Generalmente, en las empresas que funcionan bien, las áreas suelen tener identificados los retos y a veces sólo les falta el empujoncito. En este sentido, el área de comunicación es buena para dar ese empujón adicional, porque como afloras el problema desde el punto de vista de la reputación, y expones cómo te perciben fuera, eso sirve de bandera para vender los proyectos internamente. Soy como el pepito grillo que susurra desde la conciencia: ¿por qué no nos hacemos mirar esto?", aclara Patricia.

Pero al margen de ese rol global, la directiva también asume unas labores de gestión hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizativa. Por un lado, debido al carácter de empresa familiar de MSM, trata de asegurarse de que el accionariado de la empresa esté bien informado de lo que se comunica sobre la compañía, de la imagen que se transmite y de los principales resultados obtenidos. Además, de que se sienta cómodo y alineado con lo que se está haciendo para el buen nombre de la empresa; y por otro lado, ejerce de correa de transmisión hacia el resto del personal, garantizando que la visión y valores del accionariado sean percibidos y compartidos por todas las personas, de manera que se genere compromiso y orgullo de pertenencia. De este modo, aunque el desarrollo y el fomento de la cultura organizativa recaen en el área de Personas y Organización, desde Comunicación Interna tienen una gran influencia en su promoción.

3.1. La Comunicación Interna para el fomento de la cercanía y los valores de la empresa

Uno de los elementos fundamentales para que los valores de MSM impregnen la organización es la comunicación interna. Para ello, el departamento de Patricia cuenta con diversas herramientas a su disposición, que son empleadas de forma articulada para llegar al mayor número de personas en la empresa. No hay que olvidar que, en el contexto de una empresa que cuenta con una plantilla de 3.200 profesionales, siempre existe el peligro de que la cultura y los valores que la sustentan acaben diluyéndose. Es importante que las personas vivan los valores de la organización y los interioricen como propios, por lo que las acciones desplegadas desde el departamento son vitales. Los principales instrumentos de comunicación interna son los *Desayunos de Presidencia*, los *Encuentros con la Dirección General*, la revista y los canales de TV interna.

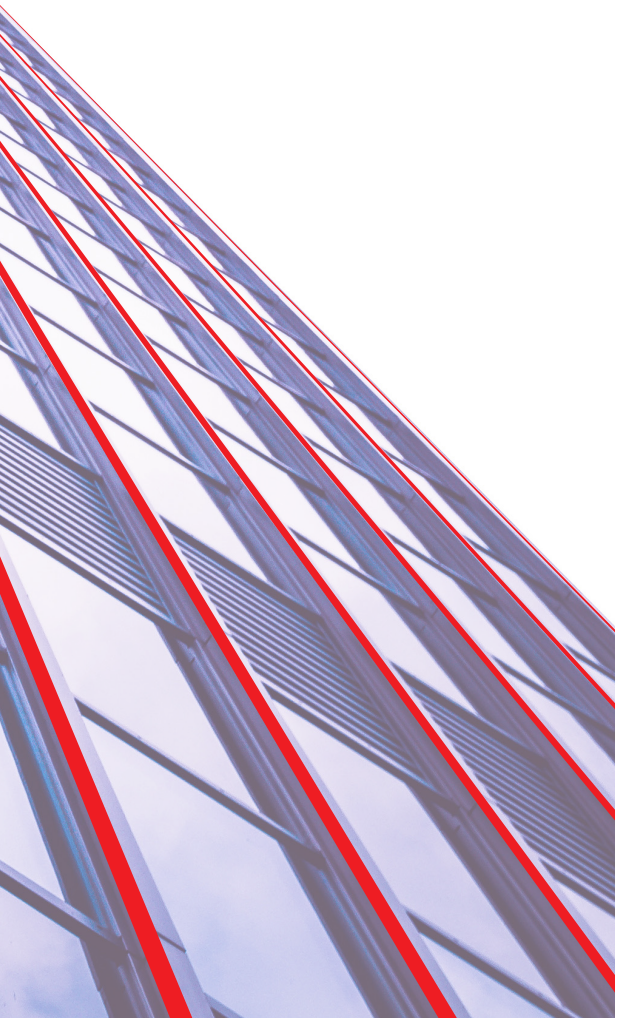
Entre las herramientas más interesantes destacan los llamados *Desayunos de Presidencia*, que se celebran a petición de la Comisión de Presidencia, y que constituyen el lugar ideal para refrendar los valores y el orgullo de pertenencia a la compañía. Se trata de encuentros informales que se celebran alrededor de una vez al mes, entre el personal de distintas áreas de la empresa, normalmente entre 15-20, con el Presidente y el Consejero Delegado. Normalmente, tratan de hacer convocatorias para atraer a gente perteneciente a diferentes departamentos, de diversas zonas geográficas y de distintos niveles jerárquicos, buscando todo tipo de excusas para hacerlas. "Así, por ejemplo, si vamos a una inauguración a Beteta (Cuenca) aprovechamos y desayunamos con la gente, o reunimos a todas las personas que han promocionado este año, o a las nuevas incorporaciones, o a las personas que participan en un proyecto concreto", explica Patricia.

Las personas se presentan y cuentan lo que hacen en su trabajo diario, y además aprovechan para preguntar todo tipo de curiosidades y recibir respuestas de primera mano. Al tratarse de un reducido número de personas de diverso perfil y procedencia, las preguntas suelen ser de carácter muy heterogéneo y suelen ser muy espontáneas. Estos encuentros permiten al Presidente de MSM y al Consejero Delegado tener un contacto directo con el día a día de la empresa y tomar el pulso de lo que sucede, a la vez que promueven su mayor cercanía con la organización.

Por otro lado, el Director General de MSM también hace uso de los Encuentros para fomentar la transparencia y cercanía con las personas. Se trata de una intervención más formal que se hace dos veces al año, con una presentación en directo que se transmite por *streaming* y que se graba en video, para después compactarlo en unas *píldoras* que puedan visualizarse en cualquier momento por todas aquellas personas (por ejemplo, de producción) que no pueden ver la aparición en directo.

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



Tras la intervención, el Director General de MSM responde a todas las cuestiones que las personas asistentes quieran formular de forma directa, o a la batería de preguntas que la gente ha mandado con antelación por correo, y que pueden tener un carácter anónimo. Generalmente más de la mitad del encuentro consiste en dar respuesta a las preguntas formuladas, que suelen ser de muy diversa índole. A pesar de que el Director General está en el día a día del negocio, como es lógico, en algunas ocasiones se enfrenta a preguntas a las que no puede contestar y cuya respuesta pospone para ser analizada y atendida con mayor detenimiento a posteriori.

Finalmente, y teniendo en cuenta que MSM tiene presencia en países como India, EEUU o Chile, es importante que las noticias más destacadas circulen a nivel global, por lo que el departamento edita una *revista* en inglés y castellano, cada 6 meses (en junio y diciembre) y con una tirada de 4.000 ejemplares. Es otra de las herramientas de comunicación más cuidadas, de manera que se distribuye a todos los centros de trabajo, entre las empresas distribuidoras (aunque sean profesionales externos/as) e incluso se envía un ejemplar a las personas ya retiradas a casa. "La gente tiene mucha visibilidad en la revista, y disfrutan mucho leyéndola y viéndose, de manera que se hacen muchos temas por equipos, dando asimismo visibilidad al producto", aclara Patricia.

Finalmente, en MSM tienen un canal de TV interno que se llama *Mas TV*, que tiene una programación de contenidos al hilo de lo que se va publicando en la intranet de la empresa, y que van convirtiendo en contenido audiovisual de carácter más ameno. Y es que, en MSM, no olvidan que alrededor de 1.400 personas de su plantilla están en líneas de envasado en los centros de producción, por lo que no tienen fácil acceso a un ordenador o un móvil.

3.2. La Comunicación Externa como plataforma para explicar bien lo que MSM hace

Con el objetivo de dar a conocer a diversos *stakeholders* en qué consiste la misión, valores, estrategia y objetivos de MSM y cómo se trabaja en su consecución, MSM emplea diversos mecanismos de comunicación. Por un lado, se lleva a cabo la gestión de las *relaciones con los medios* de forma bidireccional. En MSM reciben muchas peticiones de información, a las que van dando respuesta dotándoles de contenido o concediendo entrevistas y, asimismo, proponen contenidos a los medios a través de notas de prensa, encuentros con medios, noticias a los medios regionales donde están los centros de producción, etc.

Por otro lado, disponen de lo que denominan la "*Portavocía*", un grupo muy diverso de personas que están formadas para ejercer de portavoces de la compañía, y a las que se acude en función de su área de conocimiento para que aporten su testimonio o sean el reflejo de la compañía en momentos puntuales. "Tenemos una Portavocía múltiple: las personas que integran el Comité Ejecutivo, las direcciones de los centros de producción, maestras cerveceras que saben un montón del producto, personas de Marketing que tienen distintas áreas de conocimiento, etc.", aclara Patricia.

Un tercer canal de comunicación muy importante es la *memoria corporativa*. MSM es una compañía muy responsable en cómo hace las cosas, de manera que, antes de que fuera obligada por ley, ya redactaba sus memorias corporativas. "¡Esta empresa lleva haciendo la memoria corporativa más años de los que lleva divulgándola! El mismo año que las empresas cotizadas se vieron obligadas a hacer sus memorias, en MSM se dijeron: ¿por qué no la vamos a hacer nosotros, aunque no seamos una compañía cotizada?", señala la directiva. La diferencia es que ahora la difunden a través de diversos medios y la tienen disponible en la página web.

Asimismo, gestionan los canales de comunicación externos de la compañía, que no de las marcas, cuyo cometido recae en el departamento de Marketing. Es decir, llevan el twitter de MSM, el Linkedin de MSM y la página web de MSM, la nacional y la internacional, en inglés y castellano, y con distinto contenido, dado que es necesario adaptar los mismos en función de los intereses de cada público objetivo y en base a sus necesidades.

Finalmente, desde el Departamento también se lleva la gestión de la *comunicación de crisis*. "Tenemos identificadas muchas alertas, que conseguimos que no se conviertan en crisis", explica Patricia. De este modo, en MSM cuentan con una "Secretaría de Crisis", que es un órgano de gestión de las alertas o las incidencias que puedan surgir, de forma que se responsabiliza de adoptar las medidas necesarias para que un incidente no se convierta en una crisis y, si llegara el caso, es la que toma la decisión de convocar el "Comité de Crisis". Disponen de una "Secretaría de crisis *en calma*", que se reúne trimestralmente para hacer una evaluación rutinaria, y la "Secretaría de crisis *ad hoc*", que actúa de facto cuando surge un incidente y está activa hasta que se resuelve.

3.3. Las Relaciones Institucionales (RRII) de MSM: ocupar el lugar que, como empresa, le corresponde

La base de unas buenas Relaciones Institucionales (RRII) consiste en tener todos los recursos para abrir todas las puertas que se necesite abrir y asegurarse de que la empresa esté representada en todos los lugares donde merezca estar. Así, las funciones de las RRII consisten en mantener todas las relaciones necesarias en el ámbito tanto público como privado, para el buen desempeño del negocio y para el posicionamiento correcto de la compañía. "Las RRII es que otras empresas te consideren su igual, que cuando un Gobierno Autonómico quiera poner en valor una empresa que genera empleo, te llame y quiera ir a visitar tu centro de producción, etc. En definitiva, se trata de estar donde merece estar tu empresa, en función de lo que hace, ni más ni menos", explica Patricia.

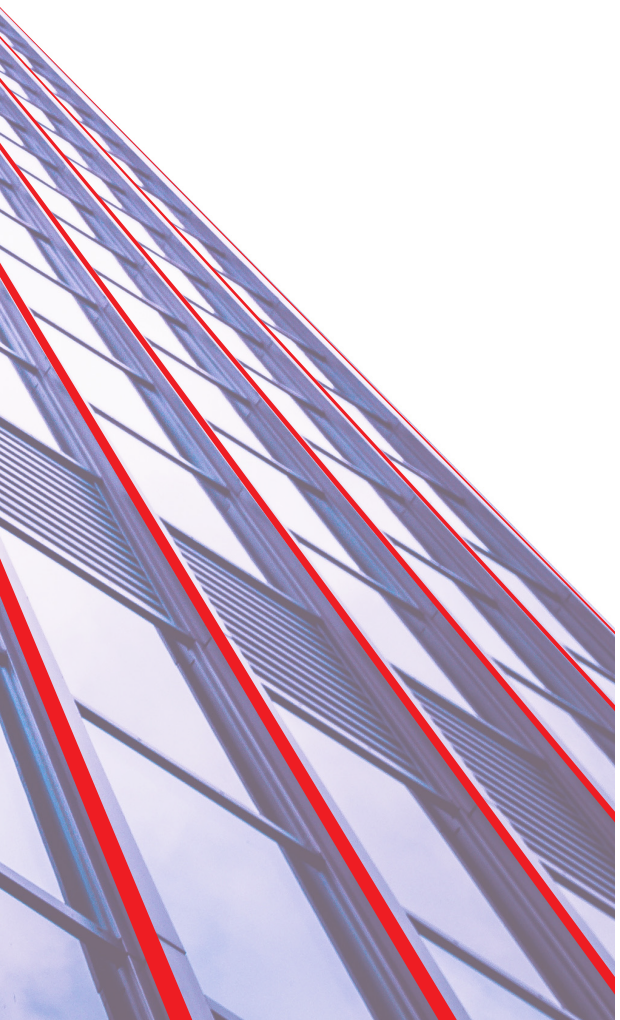
A este respecto, MSM, al igual que otras empresas cerveceras, cuenta con el apoyo de una asociación sectorial muy relevante, "Cerveceros de España", que vela por el buen gobierno de las causas que son comunes y que gestiona los temas que tienen que ver con la regulación. De hecho, Casimiro Mahou García, nieto de Casimiro y Brígida, además de ser presidente de la Cámara de Industria de Madrid, presidente del Consejo Superior de las Cámaras y consejero del Banco Vitalicio de España, fue nombrado en 1922 el primer presidente de la entonces constituida "Asociación de Fabricantes de Cervezas", precursora de la actual asociación[18], como reconocimiento a su capacidad para consolidar el sector cervecero.

En ese sentido, las RRII que llevan a cabo en MSM, como en sus orígenes, se basan más en ser un buen miembro de la comunidad, es decir, en estar dispuestos a ayudar cuando así se lo piden, asegurándose de que la compañía ocupa el lugar que le corresponde en todas las entidades, foros, etc., en los que debe estar representada.

[18] La actual "Cerveceros de España" fue fundada por las cerveceras Mahou San Miguel (antes Mahou), Heineken España (antes El Águila y Cruzcampo), Damm, Hijos De Rivera, Compañía Cervecera De Canarias y La Zaragozana, productoras de las principales marcas en España, y a las que con el tiempo se van sumando las nuevas compañías cerveceras distribuidas por todo el territorio nacional.

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



3.4. El *Hospitality* o la gestión de los momentos de relación

El área denominada "Hospitality" está vinculada con las relaciones externas o relaciones institucionales de la organización, y de lo que trata, es de optimizar los activos que proceden de los patrocinios y que dan lugar a entradas, eventos, invitaciones o experiencias. Es decir, busca extraer valor de estos activos desde el punto de vista de las necesidades del negocio, a través de lo que denominan "ocasiones de relación" vinculadas con el negocio. Por ejemplo, en Madrid MSM es patrocinador de todos los equipos de futbol, y ese patrocinio le da derecho a un determinado número de entradas para los partidos, que un gestor o gestora comercial aprovecha para invitar a su clientela y para establecer "momentos de relación" con ella. Asimismo, organizan partidos para personas consumidoras por sorteo, dándoles la posibilidad de que jueguen un partido amateur en el estadio Wanda. Del mismo modo, colaboran de forma decidida con el mundo de la gastronomía, tanto con su apoyo a restauradores, como por la puesta en marcha de proyectos como el MUFF (Madrid Urban Food Festival), un evento en el que se acerca la gastronomía a jóvenes mediante una cuidada selección de establecimientos, conciertos y experiencias.

En este ámbito, hay otro tipo de acciones organizadas por el propio grupo MSM, como es el torneo de Golf en distintos campos en toda España, y que también ofrece oportunidades para invitar a la clientela y establecer relaciones con ella en los momentos de descanso, de almuerzo, café previo, entrega de premios, etc. El Golf, además, cuenta con la ventaja de que se puede jugar a lo largo de todo el año, en distintas zonas y a diferentes niveles deportivos.

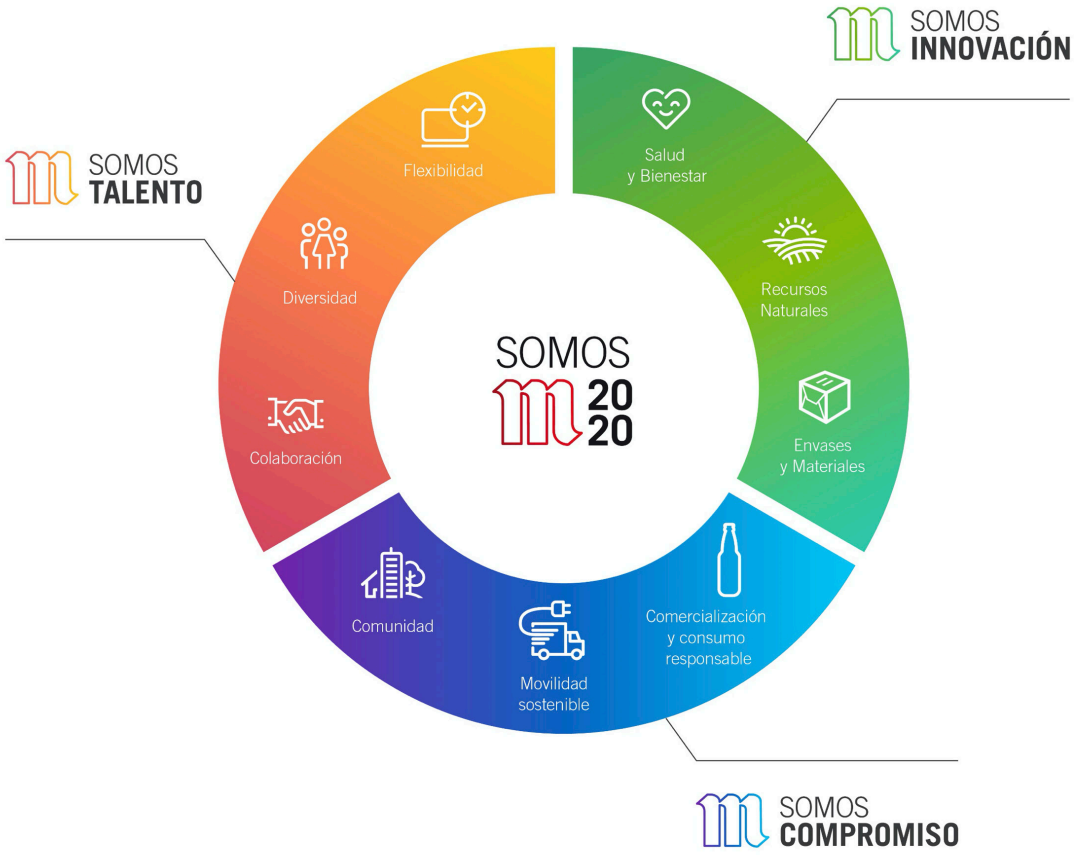
3.5. La Sostenibilidad en MSM o la forma de hacer las cosas que ha sido, es y será su principal valor diferencial

Como ya se ha visto, el comportamiento socialmente responsable es un elemento intrínsecamente asociado a la forma de ser de MSM. En la actualidad, en MSM conciben la Sostenibilidad vinculada al negocio, es decir, "no es altruismo, mecenazgo o acción social, sino que es cómo haces tu negocio de una forma responsable; cómo te aseguras de que tu cadena de valor cumple con unas prácticas responsables con el medio ambiente, con las personas, con los derechos humanos, etc., cómo te aseguras de que tus actividades industriales son medioambientalmente sostenibles y responsables, cómo te aseguras de que tus prácticas comerciales responden al bienestar de la ciudadanía, etc.", explica Patricia.

Al estar el comportamiento responsable arraigado en el propio carácter de la organización, a pesar de que la Sostenibilidad recae en el Departamento que dirige Patricia, en realidad el despliegue de sus acciones tiene lugar por toda la compañía. Es decir, en MSM tienen un marco para la integración de la sostenibilidad en el negocio, en el que se están desarrollando multitud de proyectos, y cada uno de ellos está integrado en el área concreta que va a acometer el proyecto en cuestión. "Por ejemplo, si tenemos un proyecto para que las terrazas de los bares absorban la contaminación, ese proyecto lo lleva la gente que va a poner las terrazas en los bares, ni mi equipo, ni medio ambiente. Eso sí, lógicamente contará con el asesoramiento técnico de medio ambiente y con el asesoramiento de Sostenibilidad desde el punto de vista de cómo le damos cobertura y lo visibilizamos. De hecho, la Sostenibilidad tendría que ser un Departamento que, a término, pudiera desaparecer", detalla la directiva.

Así, en 2018, MSM lanzó su *Marco Estratégico de Sostenibilidad "Somos 2020"*, un plan a 3 años desarrollado junto con sus principales grupos de interés y con una inversión prevista de 30 millones de euros con el que MSM aspira a convertirse en un referente en esta materia en el sector de Gran Consumo. El plan ha sido elaborado en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, y pretende reforzar el compromiso de la empresa con la salud y el bienestar de las personas, la mejora de las comunidades en las que opera y el cuidado del medio ambiente a través de alrededor de 30 proyectos. "De esos proyectos se derivan una serie de compromisos concretos como compañía, es decir, estábamos muy convencidos como empresa de que esos proyectos tenían que tener resultados concretos. Por ejemplo, reducir el consumo de agua en un 10%, conseguir que el 80% de las personas de la compañía participen en los programas de salud, felicidad y bienestar emocional impulsados desde la empresa, etc.", añade Patricia (ver la Tabla 2 del Anexo para obtener un detalle de los compromisos adquiridos).

Figura. Marco Estratégico de Sostenibilidad "Somos 2020"[19]

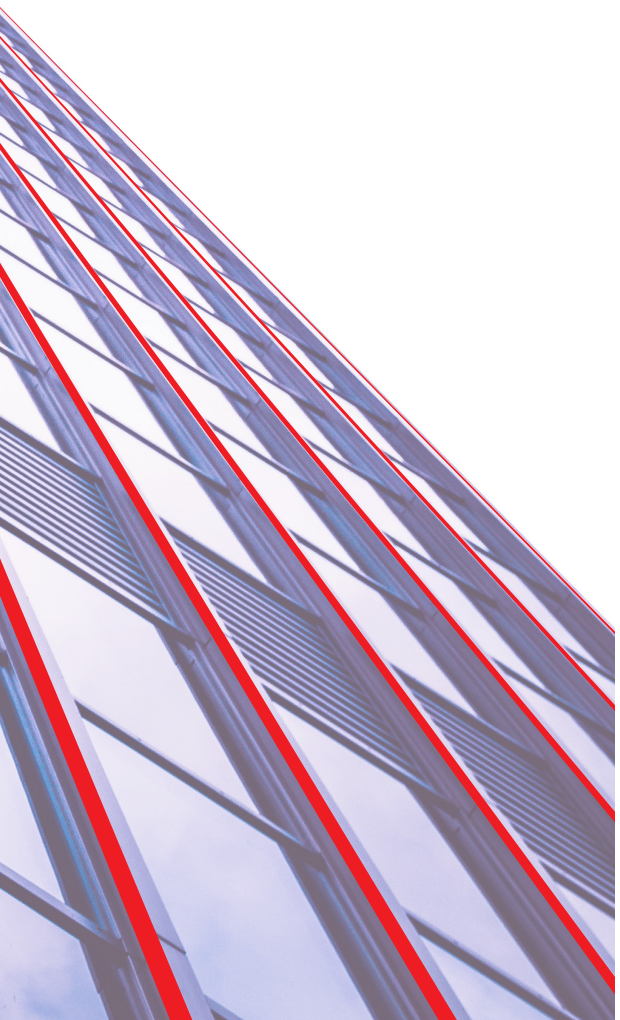


Fuente: Mahou San Miguel

[19] Puedes ver una versión audiovisual del Marco Estratégico de Sostenibilidad "Somos 2020" en el siguiente enlace: https://youtu.be/fxIeO6S8Iwc

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO



4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN MAHOU SAN MIGUEL

Mahou San Miguel cuenta con una gran ventaja competitiva sostenible, que a lo largo de los años le ha permitido generar y hacer florecer un negocio con grandes perspectivas de crecimiento. Esta ventaja no es otra que su forma de ser y actuar a la hora de hacer negocios, que se basa en el respeto a las personas y el compromiso con la sociedad. Valores como la ética en el trabajo, la constancia, la transparencia y honradez en los negocios, y la combinación de tenacidad y talento, son pilares esenciales de la cultura organizativa que, no sólo debido al carácter familiar de la empresa, sino a la alta implicación de su personal y su sentido de pertenencia, han sabido transmitirse de generación en generación, y son salvaguardados por todo el personal de la empresa como si fuera un gran tesoro.

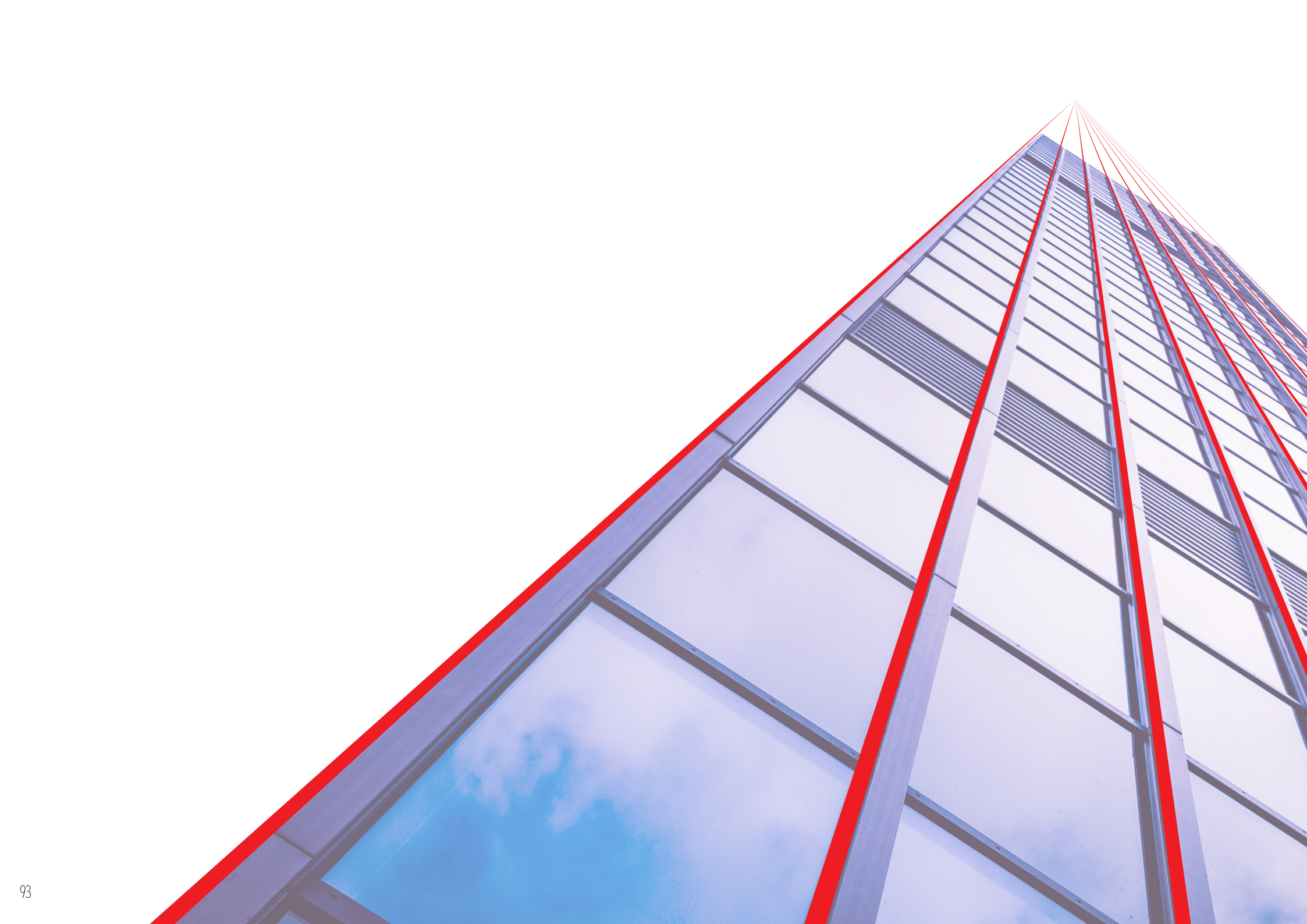
Así, el gran legado de Brígida y Casimiro Mahou ha resultado ser uno de los elementos fundamentales para competir en los negocios del siglo XXI: la ética y la responsabilidad social. Hacer negocios "sin atajos". Esa es la esencia de la Sostenibilidad, satisfacer las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias, algo que en el contexto de una empresa familiar cobra mayor sentido aún.

Por lo tanto, la labor desempeñada por el área de Personas y Organización hay que entenderla en el contexto de una organización que, desde sus orígenes, ha tenido una especial atención y vocación de cuidado con respecto a su principal activo: el talento de las personas. Desde este punto de partida se debe contemplar toda la batería de acciones desplegadas por la empresa en la retención, motivación, crecimiento, conciliación y cuidado de las personas, que son tratadas con la máxima consideración en un entorno que potencia la igualdad de oportunidades.

La misma idea se aplica al departamento de Comunicación Corporativa, Relaciones Institucionales y Sostenibilidad, que tiene como misión velar para que lo que la empresa *hace* y lo que *dice que hace* se alineen. Teniendo en cuenta que a la primera parte de la ecuación no se le puede reprochar nada, el trabajo del departamento mayoritariamente se circunscribe a visualizar externamente lo que la empresa es y hace.

No obstante, desde el área de comunicación, tanto de MSM, como de todas las empresas en general, se enfrentan al reto de gestionar las noticias y, en muchos casos, los rumores y falsedades que se extienden a través de las redes sociales. De este modo, aunque los medios tradicionales den las noticias de forma fidedigna, hoy en día lo que acaba impactando más es el post de Facebook. Así, desde los departamentos de comunicación de las empresas, se teme que se acabe invirtiendo más tiempo y recursos en desmentir bulos, que en dedicarse a contar cómo se hacen las cosas realmente. En este sentido, desde MSM señalan que recuperar la credibilidad de los medios tradicionales es un reto, no sólo de las empresas, sino de la sociedad en general. Cabría añadir, como alternativa, la necesidad de potenciar la búsqueda de fórmulas para depurar las noticias que se extienden por las redes sociales.

Para finalizar, precisamente por el valor que la empresa otorga a su cultura organizativa y la cohesión que proporciona entre el personal de la organización, una de las medidas implantadas desde el departamento de Personas y Organización, y que ha tenido un gran éxito, genera a la vez ciertas reservas. Se trata del trabajo flexible en forma de teletrabajo un día a la semana o dos tardes. ¿Qué implicaciones puede tener para el sentimiento de tribu que existe en la organización? ¿Acabará el personal excesivamente desconectado de la compañía y sus valores?

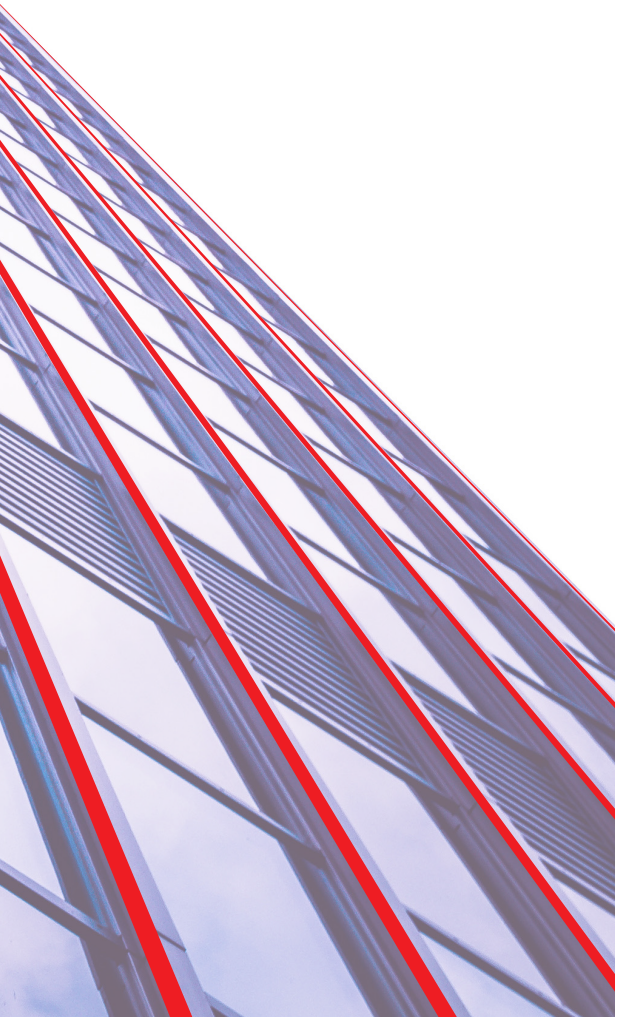


CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

NOTAS PEDAGÓGICAS



Objetivo

El objetivo de este caso es presentar una forma de hacer negocios compatible con la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en el marco de una empresa familiar, y mostrar el conjunto de acciones que se pueden desplegar desde un departamento de Recursos Humanos para generar entornos que promueven el bienestar de las personas y la igualdad de oportunidades. Asimismo, el caso permite analizar con detalle el trabajo de un Departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales.

En concreto, el caso pretende ahondar en los siguientes aspectos:

- La importancia de hacer negocios socialmente responsables y las claves para su éxito.
- La trascendencia de los valores y la cultura organizativa para la constitución de empresas socialmente responsables.
- Los elementos esenciales para una buena gestión de la reputación corporativa.
- Las características de las empresas familiares.

Temas adicionales, como la masculinización de ciertos sectores y áreas de la empresa, el emprendimiento femenino, las estrategias de crecimiento de las empresas, etc. son elementos que pueden ser objeto de análisis y discusión tras la lectura del caso.

Público Objetivo

Se prevé la utilización del caso por parte del alumnado perteneciente a cursos superiores de Grados de Administración y Dirección de Empresas o en las asignaturas de Gestión de Empresas, Administración de Empresas o Dirección Estratégica que se impartan en otros Grados. Del mismo modo, el caso podría ser objeto de estudio en Másteres con alumnado más adulto en el que se traten temas de Responsabilidad Social o Dirección Estratégica.

Cómo desarrollar la clase

El caso está pensado para su utilización en grupos pequeños de estudiantes. Suponiendo una clase que pudiera dividirse en grupos constituidos por 5-6 personas, se podría establecer el siguiente esquema de funcionamiento a lo largo de 2 sesiones de clase de 50 minutos de duración:

- Realizar una lectura previa del caso a lo largo de los primeros 20 minutos de clase.
- Visualización de alguno de los videos propuestos en el caso, para proceder a continuación a dar respuesta a las cuestiones planteadas por parte de cada uno de los grupos (30 minutos).
- Presentación de las respuestas a las distintas preguntas por parte de cada grupo (30 minutos).
- Discusión en el aula y recopilación de conclusiones generales (20 minutos).

Las cuestiones planteadas en el caso no agotan las posibles reflexiones que nacen de él. Además, algunas de las respuestas no se encuentran en el caso, sino que el alumnado debe buscar fuentes de información alternativas para resolverlas.

CUESTIONES PARA DEBATE

Cuestiones generales sobre el caso

1. Mahou San Miguel (MSM) se basa implícitamente en el concepto de la Responsabilidad Social para estructurar su actuación en los negocios: "Del concepto de beneficio colectivo a través del propio, las empresas han de pasar ahora al de beneficio propio por medio del beneficio previo de los demás"[20]. A la luz del caso MSM, ¿qué opinión te merece dicha afirmación? Lee el artículo titulado "Mercado perfecto y responsabilidad social corporativa" y haz una reflexión sobre su contenido vinculándolo con MSM.

2. Trata de establecer un vínculo entre las distintas acciones desplegadas dentro del Marco Estratégico de Sostenibilidad "Somos 2020" de MSM con cada uno de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. Para llevarlo a cabo puedes apoyarte en el Anexo 3, en la propia web de MSM y en el siguiente enlace: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible

3. ¿En qué medida crees que la cultura organizativa y los valores de MSM apoyan el modelo de negocio socialmente responsable de la empresa?

4. En el texto se menciona que Carolina Mahou fue precursora de lo que se conoce como voluntariado corporativo. ¿Podrías buscar ejemplos de iniciativas de este tipo que esté desarrollando la empresa Mahou San Miguel en la actualidad?

5. Teniendo en cuenta la información que se proporciona tanto en el caso como en el Anexo 1, trata de identificar la estrategia de crecimiento seguida por MSM a lo largo de los años. Concretamente, ¿cuáles han sido las direcciones del crecimiento adoptadas por la empresa a lo largo del tiempo? ¿Y los métodos empleados para ello?

6. Analiza desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades cuáles son los elementos que pueden conferir a MSM una ventaja competitiva sostenible.

7. Analiza las características y actitudes que debe poseer una persona líder en MSM. ¿Con qué teorías sobre el liderazgo las asociarías?

8. ¿En qué consiste la "Evaluación 360 grados" que practican en MSM? ¿Cuáles crees que son sus ventajas? ¿Y sus desventajas?

9. Según la información contenida en el caso MSM, ¿cómo se articula la Dirección por Objetivos (DPO) en Mahou San Miguel?

10. ¿En qué medida ha sabido MSM hacer frente a los problemas típicos a los que se enfrentan las empresas familiares? ¿Podrías mencionar ejemplos que se hayan citado en el caso?

11. Señala algunos rasgos comunes de las empresas familiares que aparecen reflejadas en el caso de MSM.

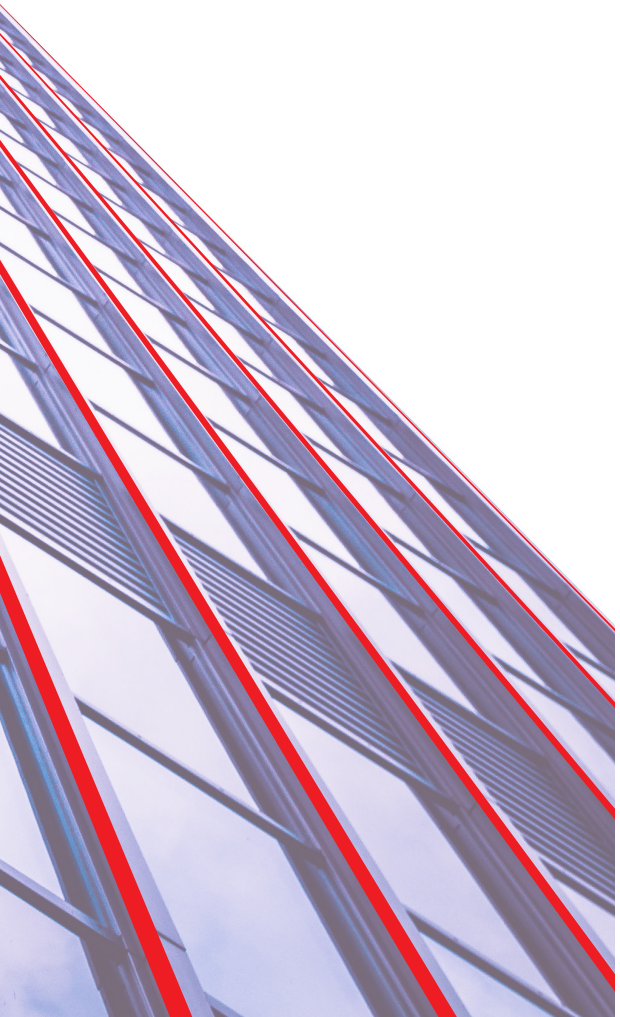
[20] Lizcano, J. L. (2003): "Mercado perfecto y responsabilidad social corporativa", Cinco Días, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/08/06/economia/1060282550_850215.html

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

NOTAS PEDAGÓGICAS



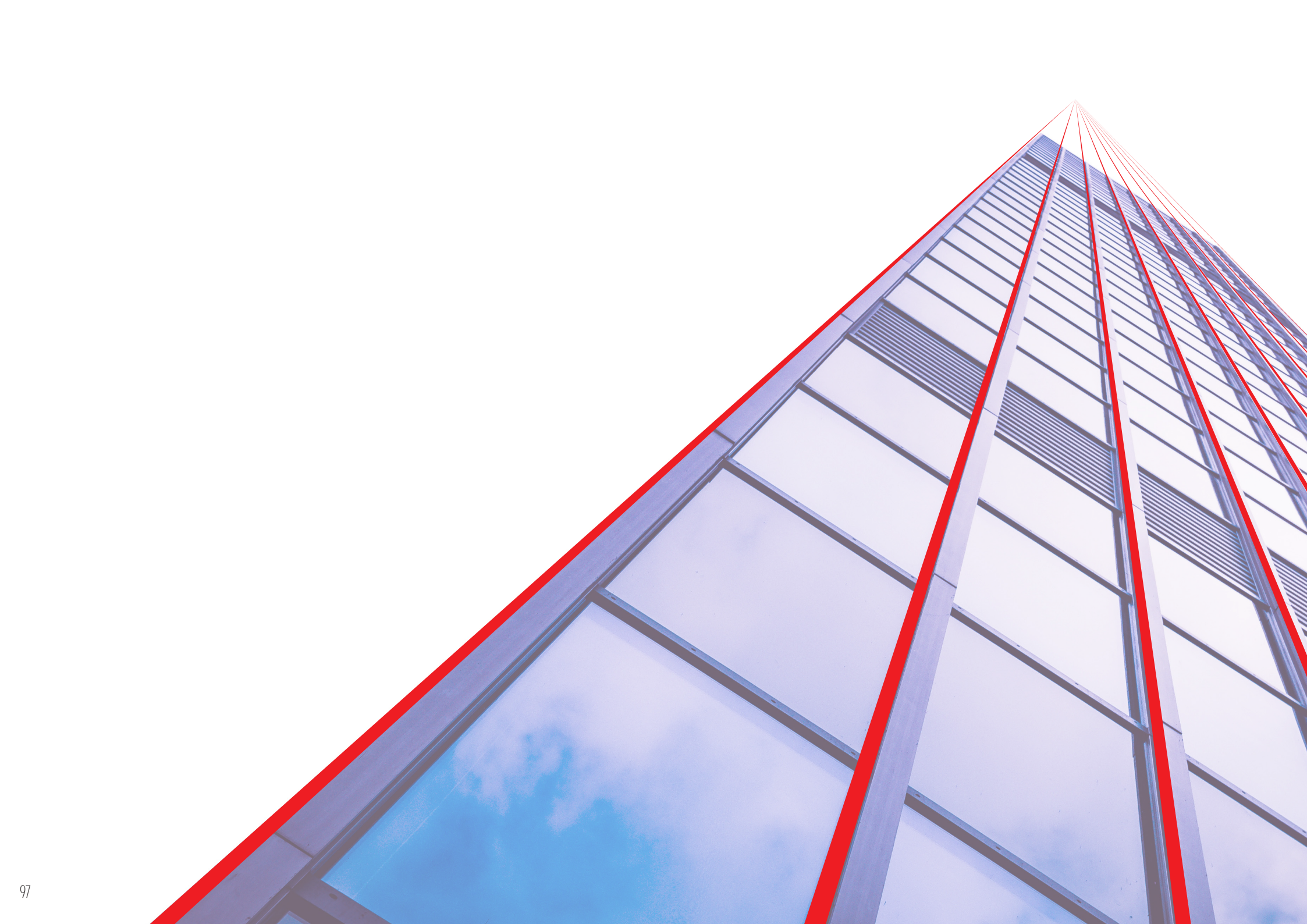
Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales

1. Determina la diferencia entre el concepto de marca y reputación. ¿Qué podrías decir de la primera y la segunda en el caso de MSM?
2. ¿A qué nivel depende la función de la gestión de la reputación corporativa en el caso de MSM? ¿Por qué crees que es así?
3. ¿En qué medida crees que es importante contar con unos valores y cultura organizativa adecuadas para la correcta gestión de la reputación corporativa?
4. Tal y como se indica en el caso MSM, para asegurarse una buena reputación corporativa es importante que exista una gran coherencia entre la *realidad* y la *imagen* que se proyecta. Teniendo esto en consideración, ¿podrías dar ejemplos de empresas que se hayan enfrentado a problemas de reputación?
5. Identifica las acciones concretas e indica en qué medida han contribuido en la mejora de las relaciones tanto internas como externas de la empresa.

Cuestiones sobre la Igualdad de Género en Mahou San Miguel

1. En el caso se afirma que el sector cervecero es un sector muy masculinizado, sobre todo en las áreas industriales y comerciales. ¿Qué otros sectores de la economía tienen una escasa presencia femenina? ¿Y cuáles tienen una alta presencia? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno? ¿Qué iniciativas desarrolla MSM para hacer frente a esta situación en su sector? ¿Se te ocurre alguna otra acción para paliar esta situación?
2. El caso muestra la fuerza y el carácter emprendedor de Brígida Solana en una época en la que las mujeres se caracterizaban por dedicarse a la vida doméstica. ¿Cuáles son los datos de emprendimiento de las mujeres en la actualidad frente al de los hombres? ¿En qué sectores predominan las mujeres emprendedoras? ¿Qué barreras encuentran las mujeres a la hora de emprender?[21]
3. En el caso se afirma que "MSM cree firmemente que la igualdad y la diversidad es buena para la marcha del negocio". ¿Por qué crees que impacta la igualdad de género en la buena marcha de los negocios?
4. En el caso de MSM se destaca su actuación en la eliminación de la brecha salarial en la empresa. ¿En qué consiste la brecha salarial? ¿Cómo la calcularías? ¿Qué medidas se te ocurren para paliarla?
5. La alta dirección de la empresa MSM cree firmemente en la igualdad de oportunidades. ¿Hasta qué punto crees que es importante su implicación para el fomento de la igualdad de género en las organizaciones?

[20] Se puede obtener información sobre datos de emprendimiento en la web del www.observatorioigualdadyempleo.es, donde se puede acceder al informe global anual sobre emprendimiento "Global Entrepreneurship Monitor (GEM)".



CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ANEXO 1

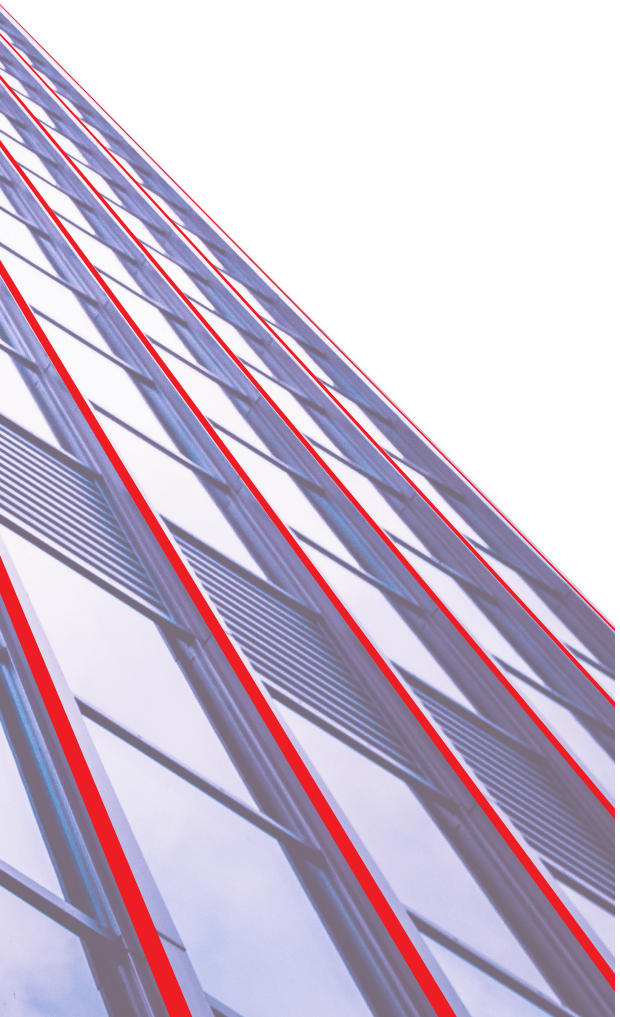


Tabla 1. Los grandes hitos en la historia de Mahou y la evolución de sus cervezas

1890. Mahou abre su primera fábrica en la calle Amaniel.

Desde su apertura la primera fábrica de Mahou en Amaniel 29 fue un hervidero de ocio: se vendía cerveza, se tomaban cañas en su popular terraza y hasta se representaban obras de teatro. Hoy ocupa su lugar el Museo ABC de Ilustración.

Munich, Pilsen especial y Pilsen desde el origen

En 1890 Mahou ya contaba con tres variedades de cerveza que se producían en la fábrica de Amaniel: La cerveza Munich (cerveza negra) con etiqueta azul; la Pilsen (rubia) sin etiqueta y la Pilsen Especial, (rubia especial) con etiqueta roja. Estas botellas se embotellaban con un tapón de corcho para conservar la cerveza y aparecía el nombre de la marca para que no hubiese confusión de que era una Mahou.

De 1900 a 1920 se realiza un pequeño cambio a la botella primigenia: su etiqueta cambia de diseño ya que se incluyeron los dos galardones adquiridos por la cerveza "Hijos de Casimiro Mahou": la Medalla de Oro a la Excelencia de París, en 1900 y la Medalla de Oro a la Excelencia de Bruselas, en 1897.

La llegada del Arcón de madera

En 1890 llega el sistema de arcón, una "caja de madera" que se podía situar en lo alto de la barra para poder servir la cerveza cómodamente cuando tenía grifos y, cuando no, se ponía debajo. En el interior se encontraba un serpentín que servía de conducto para pasar la cerveza hasta los grifos. Agua, hielo y sal son los elementos con los que contaba este cajón para llevar a cabo el enfriamiento de la cerveza. Curiosamente este sistema, que duraría hasta 1960, enfriaba mejor la cerveza que el sistema actual, pero era mucho más costoso.

1890. Mahou abre su primera fábrica en la calle Amaniel.

A principios de siglo Mahou crea el primer club para el fomento e implantación del Atletismo de España: el Club Sportif. Así comienza una relación muy especial entre Mahou y el deporte que ha continuado a lo largo de los años y que ya forma parte de nuestra identidad Cinco Estrellas.

1910. Botellas de Gibraleón

Estas botellas nacieron en la fábrica de Gibraléon (Huelva), donde la venta de cerveza estaba orientada a las comunidades mineras.

1916. Mahou y marisco

Nace otro de los vínculos Cinco Estrellas de Mahou, la unión con el ocio urbano y la gastronomía. Establecimientos como El Cangrejero, situado a sólo unos metros de la antigua fábrica de Mahou en Amaniel, o los bares de la calle Ponzano convirtieron el maridaje entre cerveza y pequeños mariscos en su seña de identidad.

1930. Hola, relieve.

En 1930 las etiquetas dicen adiós para dar la bienvenida al relieve. El porqué de este cambio responde al deseo de querer terminar con una mala práctica que realizaban algunos consumidores que se dedicaban a recopilar botellas y quitar la etiqueta para luego venderlas a otras fábricas. De esta forma se evitaba un mercado negro de envases.

En 1936 llega la botella Steinburg, donde se da la bienvenida a la serigrafía. Para los modelos Munich, Pilsen y Pilsen especial la serigrafía también se colorea y así la de color rojo corresponde a la cerveza tipo Pilsen (cerveza rubia), la de color azul a la tipo Munich (cerveza negra) y la amarilla a la cerveza especial (una cerveza Pilsen que hoy en día conocemos como 5 estrellas).

1932. Luces, cámara, ¡acción!

Durante los años 30 Mahou promueve la creación de los Estudios de Cine Cea en Madrid, donde se rodaron una media de 15 películas por año entre 1934 y 1966. Reafirma así su compromiso y apuesta por la cultura, uno de los rasgos característicos de Mahou desde 1890.

1940. Publicidad en los bares

Durante los años 40 la publicidad de Mahou llega a los bares para reforzar la unión con uno de los principales puntos de encuentro y reunión de la ciudadanía. Un lugar donde compartir el inconfundible sabor de las mejores historias.

1962. Se mudan con un botijo en la mano

1962 fue uno de los años más especiales en la historia de Mahou: se mudaron a la nueva fábrica del Paseo Imperial y para celebrarlo lanzaron su mítico Botijo para las tres variedades de cerveza: Munich, Pilsen Especial y Pilsen. Uno de sus productos estrella, que, tras 25 años a la venta (1962-1987), reeditaron en el 2014.

Familia cervecera

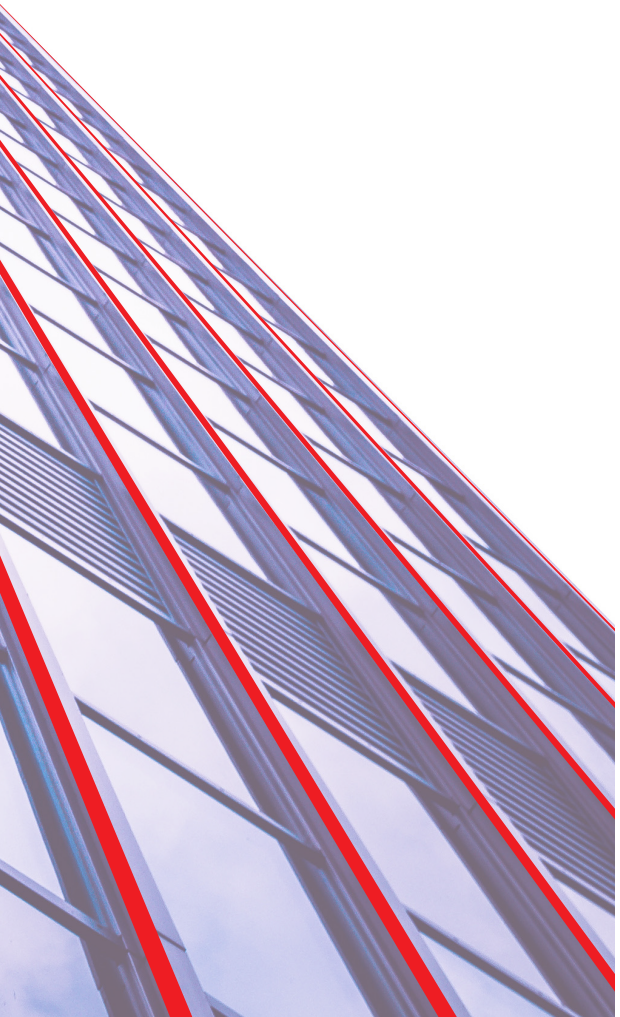
Posiblemente algunos de vosotros ya recuerden estas tres míticas botellas de Mahou, mucho más cercanas a nuestro tiempo. Encabezadas por su querida "litrona" que nace en los años 70. En diseño se sigue optando por la serigrafía, pero esta vez en blanco.

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ANEXO 1



1966. LLega el Grifo Cornelius

El grifo Cornelius

Con la implantación del innovador grifo Cornelius se extiende el mensaje de que la caña mejor tirada es la de Mahou, gracias a un sistema pionero que incluía el primer brazo con un serpentín de acero inoxidable. El cornelius es un grifo que permite regular la presión para el tiraje de la caña y Mahou fue la primera marca en introducirlo en España. Nace la mejor caña, siempre fresquita y con un sabor inconfundible.

El grifo Ceres

A partir de 1967 Mahou lanza una nueva columna para lograr el mecanismo de tiraje perfecto. Este mecanismo, que perdura en nuestros días y es característico de Mahou, consiste en dos movimientos en el grifo, uno de los movimientos permite la salida de la cerveza y el otro de la crema. Para acompañar este avance único, se coronó el grifo con la figura de la diosa romana Ceres (diosa de la agricultura) sujetando un barril, ejemplificando la raíz etimológica de la palabra "cerveza": "fuerza de Ceres".

El grifo Gayón

En los 70 aparece un nuevo grifo de la marca, muy ligado a Madrid y con mucho significado: una mujer vestida de goyesca con unas jarras de cerveza en sus manos coronaba todos los nuevos grifos, en un claro homenaje al pintor y a su estilo.

1969. Nacen las Cinco Estrellas

Un año inolvidable en el que su cerveza especial pasó a llamarse "Mahou Cinco Estrellas" introduciendo así el nombre que desde ese momento irá vinculado a su sabor tan característico. Además, aparecen la Mahou Clásica y la Mahou Negra sustituyendo a la Pilsen y Munich respectivamente.

1970. La familia crece

El portfolio de la marca no para de crecer, después de la incorporación de la Mahou Cinco Estrellas, nuevos envases se unen a su gama de productos: el envase de litro conocido popularmente como "litrona" y la lata, dos nuevas figuras que nacen para adaptarse a las necesidades de la clientela.

La serigrafía de las botellas desaparece y se introduce la etiqueta metalizada como distintivo de la marca.

1981. Su primera campaña

En Mahou entendieron desde el primer momento la importante relación entre la publicidad, el producto y su clientela, por ello siempre han sido pioneros a la hora de anunciar todos sus productos. Como en 1981 cuando se lanza la primera campaña de publicidad de Mahou y años más tarde en 1987, salieron por primera vez en televisión.

Los gustos se renuevan

La época de La Movida también llega a Mahou con tres nuevos diseños de etiquetas, actualizándose a los gustos de la gente y la década.

1986. El grifo cerámico

En el cuerpo de cerámica, en su trasera, la marca había utilizado como decoración la imagen de un café madrileño que también se usó para posavasos, anuncios de televisión y merchandising en general.

1987. 100 años de sabor

Tras 25 años con Mahou, el botijo dice adiós en 1987 cediendo su espacio a nuevos envases y a la ahora omnipresente Mahou Clásica, elaborada según la receta original desarrollada cien años antes.

1990. La Sin de Mahou

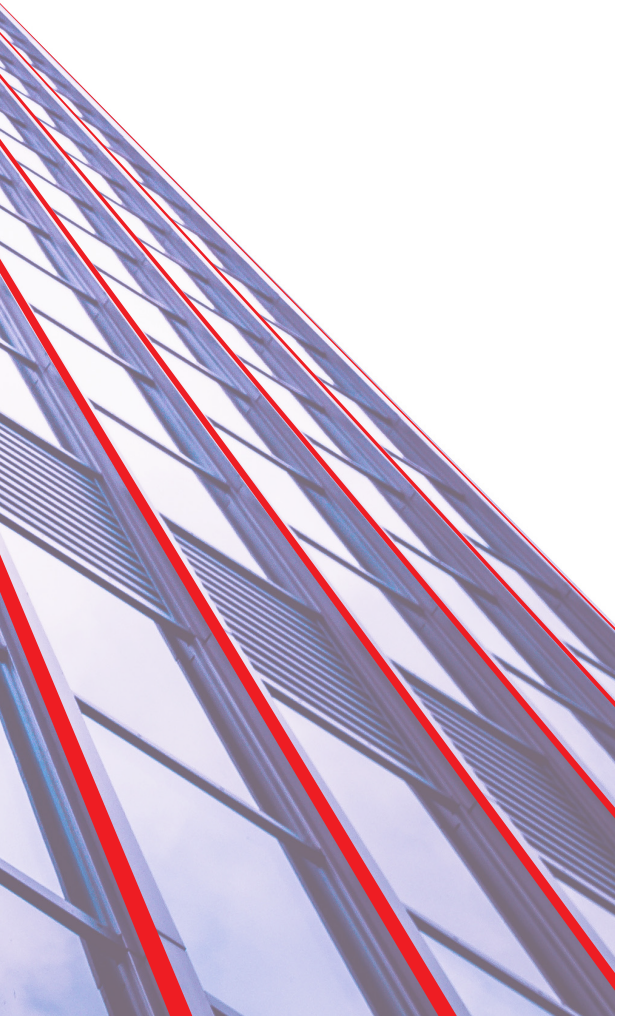
En su esfuerzo por conquistar el mercado y a su más fiel clientela, aparece en el mercado Laiker, la Sin de Mahou. De esta manera se acercan a un nuevo segmento de público, aquél que quería una cerveza sin alcohol, pero con el mismo sabor que su Mahou de siempre.

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ANEXO 1



2000. Con X de Mixta

Con el nuevo cambio de siglo y los nuevos gustos de la gente, Mahou apuesta por un nuevo sabor: una cerveza con limón y sin alcohol que la hace suave, fresca y apta para todas las personas consumidoras.

Junto con la nueva Mixta en 2005 se introduce un nuevo formato de botella, renovando la anterior, modernizándola y estilizándola con la nueva forma "long Neck". Formato que perdura en la actualidad.

2003. Tradición y modernidad

Después de 34 años al pie del cañón, la Mahou Negra necesitaba un rediseño; el auge de las nuevas cervezas tradicionales y modernas la había situado en el punto de mira y su cambio de imagen se hacía inevitable. Éste ayudó a la marca a afianzarse entre la clientela más aficionada a la cerveza.

2008. La Mahou más ligera

El comienzo del nuevo siglo es un no parar de nuevos formatos y productos; en 2008 nace Mahou light, una cerveza baja en calorías, pero con todo el sabor de Mahou.

2010. Mahou Sin y Negra

Nuevo nombre para la sin alcohol de la marca: de "Laiker, la sin de Mahou" a Mahou Sin.

Una de las cervezas que se ha mantenido fiel bajo su esencia dentro del catálogo de la marca es la Mahou negra, en 2011 cambia su imagen y resalta su calidad premium.

Año de cambios

Tocaba renovar la imagen de Mahou Cinco Estrellas, Mahou Clásica y Mahou Sin, y para su actualización se busca un diseño más cuidado y cómodo para la clientela, con sus collarines que no molestan al beber. Un año después, 2012, es otro gran año para Mahou, lanza el nuevo botellín con abrefácil, diciendo adiós a los tapones corona y a los incómodos abridores.

El grifo Ávila

Si algo gusta en Mahou es la cerveza bien fría, por eso en este nuevo grifo mejoran el sistema de enfriamiento en el serpentín para que la cerveza salga como más gusta: ¡helada!

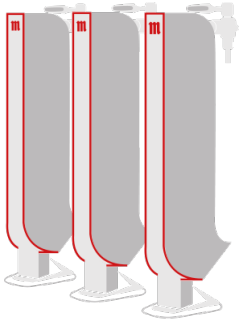
2016. Por fin sin gluten

En 2016 el mejor sabor de Mahou también tenía que estar disponible para celiacos, gracias a su nueva Mahou Cinco Estrellas Sin Gluten. Porque todo el mundo tiene derecho a disfrutar de una buena Cinco Estrellas, mantiene el sabor de su hermana mayor, su calor y pureza, pero ahora, sin gluten.

Maestra y Limón

En 2016, nace la nueva Maestra de Mahou, una nueva cerveza tostada de doble lúpulo dirigida a la gente más cervecera.

¿Se imaginan una cerveza con refrescante sabor a limón, pero con un fondo equilibrado, con carácter y muy auténtica? Así es Mahou Limón, la clara que Mahou lanza ese mismo año para que se pueda disfrutar de una cerveza refrescante sin perder el sabor de tu cerveza favorita.



El grifo M

Para este nuevo grifo, el tacón de la "M" de Mahou se convierte en la seña de identidad de Mahou en todos los establecimientos. Un diseño atractivo que presenta unas características únicas: ecoeficiencia, gracias a la cual mantienen la temperatura óptima de la cerveza en todo su recorrido, un anclaje directo a la barra que mejora los sistemas tradicionales, y laterales personalizables e intercambiables que se adaptan a las necesidades de los bares. Tecnología y calidad al servicio del mejor sabor.

Mahou renueva su imagen

El mundo cambia, y por eso deciden lanzar una botella única grabada con su M icónica y con el carácter que les identifica. Además, renuevan su imagen manteniendo la esencia de siempre.

Barrica de Mahou

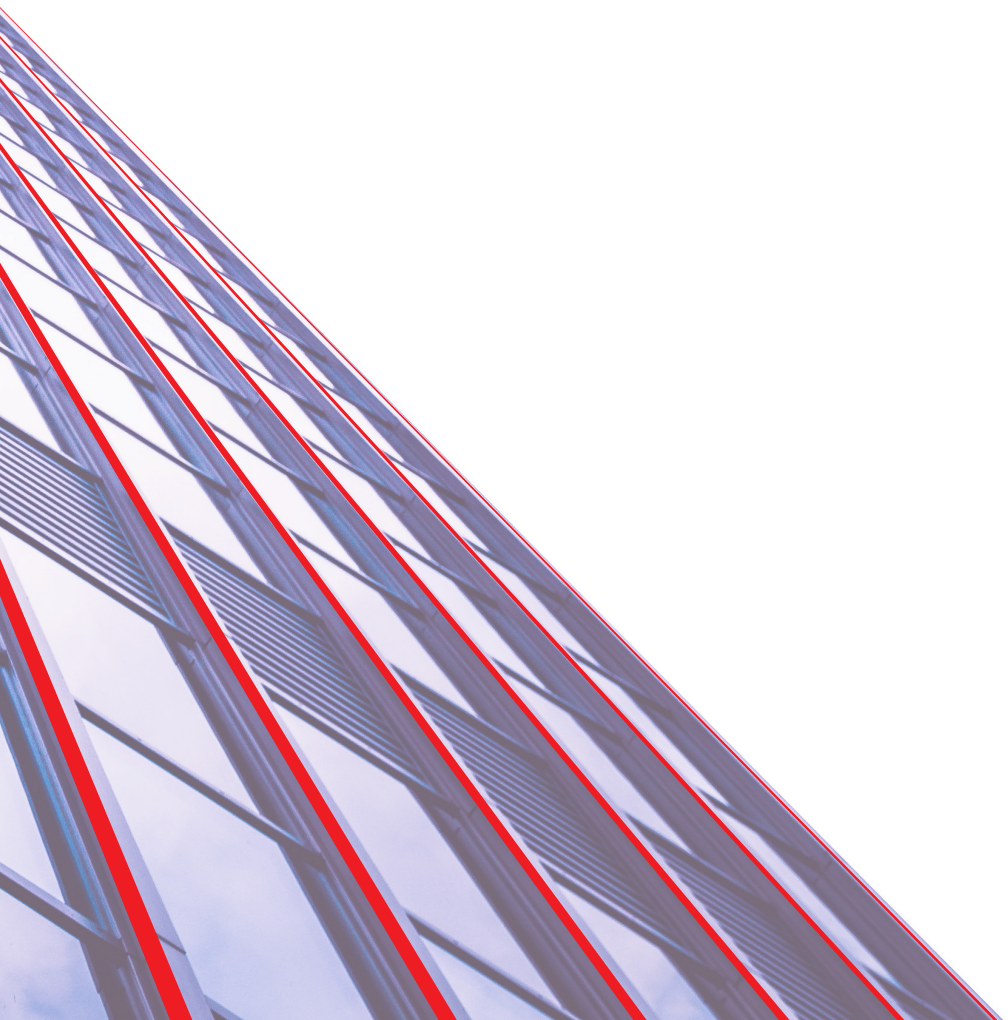
Y llega una nueva forma de hacer cerveza. Barrica de Mahou es una nueva gama de cervezas lager envejecidas en barrica de roble, nacidas fruto de la investigación y renovación de sus Maestros Cerveceros. La maduración de esta cerveza en barrica de roble es clave para aportar los matices de un sabor único a sus tres variedades: Barrica Original, Barrica 12 meses y Barrica Bourbon.

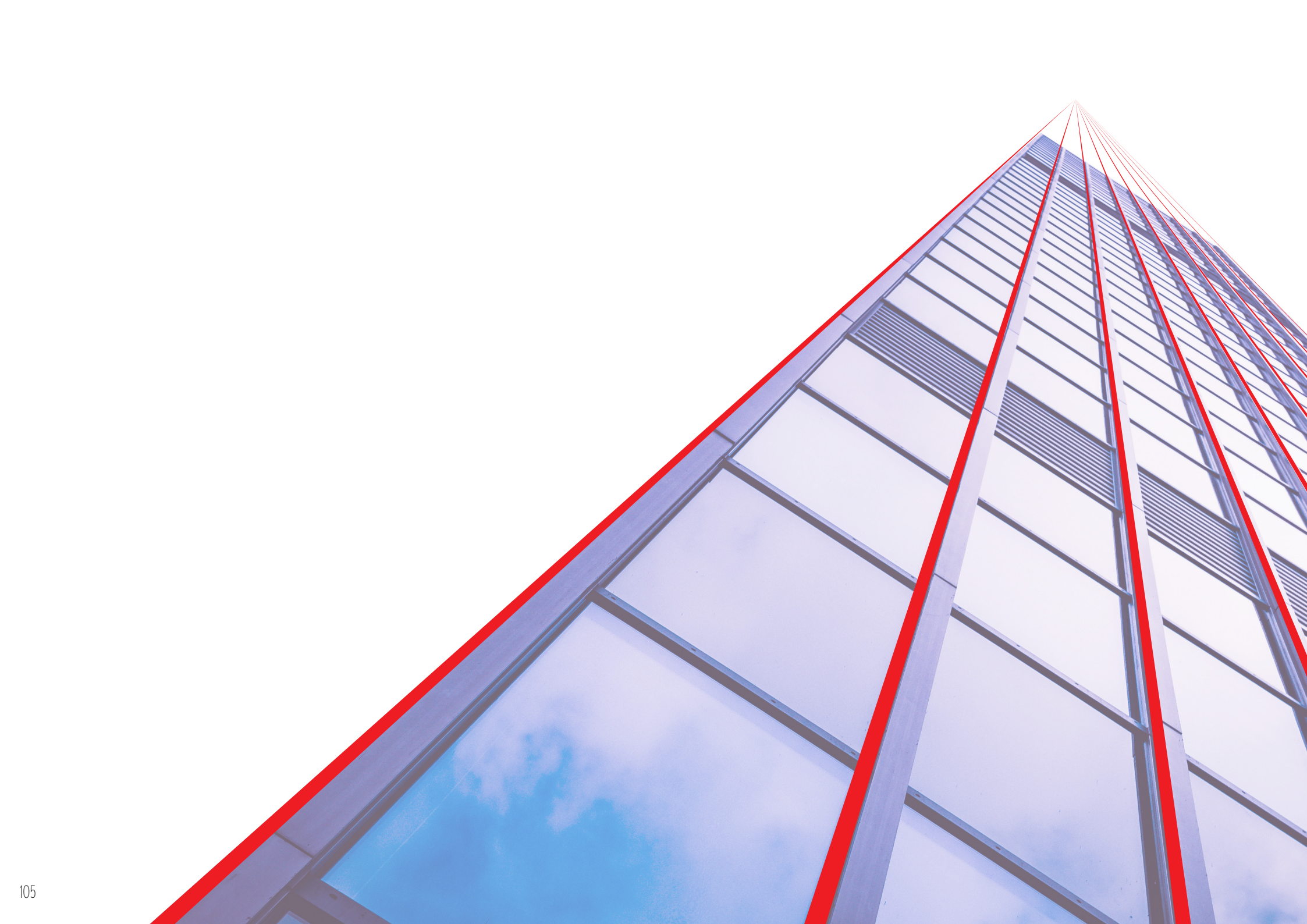
Fuente: Mahou San Miguel.

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO





MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ANEXO 2

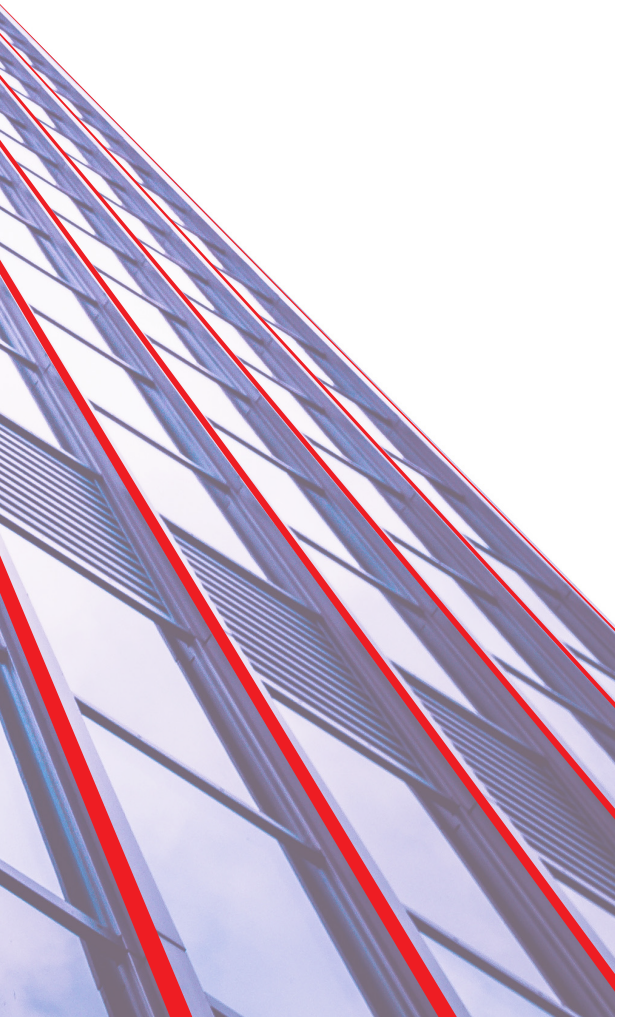


Tabla 2. II PLAN DE IGUALDAD DE MAHOU SAN MIGUEL

Presencia equilibrada:

- Continuar con el incremento porcentual relevante de la presencia de la mujer, especialmente en aquellos colectivos con menor presencia.

Área de selección:

- Mantenimiento del deber de publicitar en las ofertas de empleo el compromiso de la empresa con la Igualdad de Oportunidades (IO).
- Especificar en las ofertas de empleo para puestos en los que las mujeres están subrepresentadas que pueden acceder a ellos tanto mujeres como hombres.
- Actuaciones con centros de formación para fomentar la presencia de mujeres en puestos de escasa representación.
- Realizar un seguimiento detallado de los procesos de selección para ver la representatividad de ambos sexos.
- Informar y sensibilizar a las agencias de selección y demás intermediarios/as de la necesidad de la selección en Igualdad.
- Establecer procedimientos de selección con criterios objetivos, especialmente para las áreas de alimentación y hostelería, con una presencia menor de mujeres.
- Incluir mujeres con la adecuada formación en IO en los equipos de selección.
- Extender estos criterios en la relación con las Empresas de Selección, Escuelas de Negocio, Empresas Colaboradoras, Entidades Educativas, así como en todas aquéllas con las que participe la empresa.
- En caso de igualdad de valoración entre dos personas candidatas la decisión de incorporación se tomará considerando el género menos representado en la posición vacante.

Área de formación:

- Garantizar que los cursos de formación lleguen a todo el personal. Se realizará un seguimiento anual de la distribución de la formación por sexo.
- Informar al personal de la formación que se imparta en IO.
- Realizar formación en materia de IO dirigida a nuevos mandos, incluyendo dicha formación en sus planes de desarrollo.
- Realizar cursos de formación en IO al personal responsable de procesos de promoción, de la Política Social, así como a la comisión de igualdad.
- Mantener los módulos de IO en todos los itinerarios formativos y en aquellos cursos ofertados por la empresa que tengan una duración superior a cinco días.
- Realizar cursos de formación para mujeres en habilidades y actividades en las que se encuentran subrepresentadas.
- Difundir el procedimiento de prevención de acoso por razón de sexo.
- Facilitar la formación ligada a la promoción.

Área de formación:

- Publicitar e informar de las vacantes existentes a todo el personal con la cualificación necesaria, con independencia de su sexo y su situación familiar.
- Sesiones de trabajo/encuesta con grupos de mujeres para determinar barreras, puntos fuertes y áreas de mejora que permitan su acceso a puestos de mayor responsabilidad extendiendo dichas sesiones en áreas menos representadas.
- Continuar proactivamente con los índices de promociones actuales

Área de Conciliación:

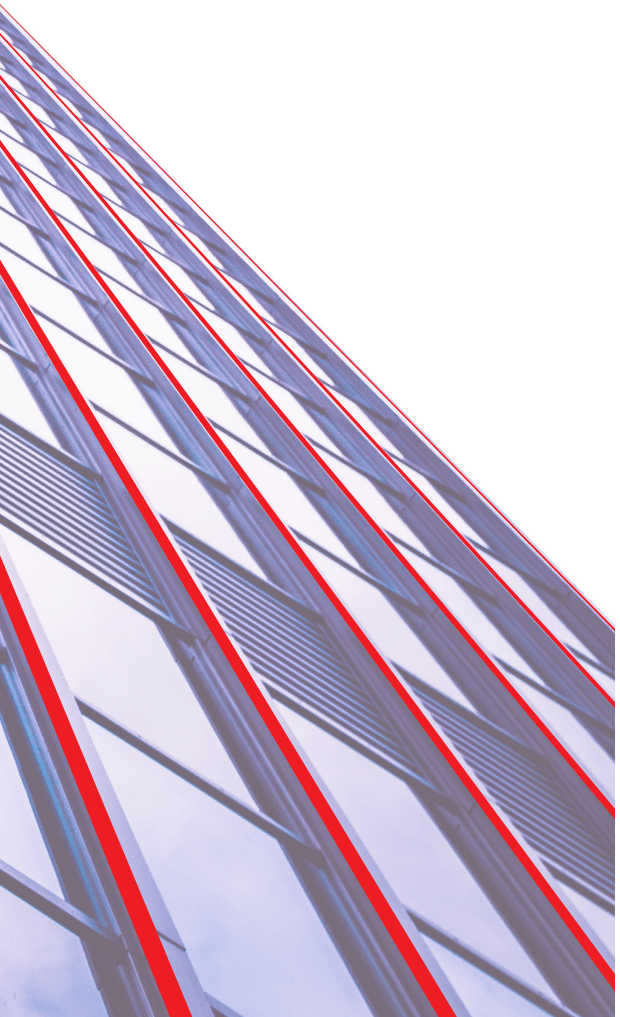
PRINCIPIO GENERAL: el uso de los derechos de reducción de jornada se realizará de modo que no queden comprometidos los derechos de conciliación del resto del personal.

- En los casos de solicitud de reducción de jornada por guarda legal o cuidado directo de un familiar, se valorará positivamente la posibilidad de adaptar la jornada de partida a jornada continua.
- Difundir los nuevos manuales.
- Informar a la plantilla sobre los permisos y excedencias existentes en materia de conciliación tanto para hombres como para mujeres.
- Informar al colectivo de hombres sobre sus derechos como padres para fomentar la utilización de los permisos parentales.
- Poner a disposición del personal una guía o base de datos de recursos asistenciales.
- Flexibilidad horaria especial: se podrá autorizar el incremento en ½ de la flexibilidad horaria establecida, en supuestos excepcionales.
- Promover el teletrabajo, en los puestos que lo permitan, manteniendo los mismos derechos laborales y las mismas posibilidades de promoción.
- Realizar los cursos de formación dentro del horario laboral, así como compensar con tiempo libre la formación que se realice fuera del horario laboral.
- Establecer el derecho de la acumulación de la media hora del permiso de lactancia en un total de 14 días laborables. En el caso de que ambos progenitores o progenitoras fueran de la empresa, podrán solicitar su disfrute fraccionado de 7 días cada uno.
- Regular la posibilidad del disfrute de la acumulación del permiso de lactancia mediante reducción de jornada: disfrute de la lactancia acumulada (14 días laborables) a tiempo parcial, al 50%. Es decir, podrá disfrutarse en 28 días laborables al 50% de la jornada habitual.
- Fomentar el disfrute de la maternidad a tiempo parcial.
- Las mujeres que se encuentren en situación de embarazo podrán adaptar su jornada partida a jornada continua a partir del séptimo mes de embarazo.
- Analizar la salida obligatoria de los centros donde organizativamente sea viable, a partir de una hora concreta.
- Estudiar las posibilidades para el cuidado y la atención a hijos /hijas en periodos de vacaciones escolares y días no lectivos durante el curso, de manera conjunta. Continuar con el incremento porcentual relevante de la presencia de la mujer, especialmente en aquellos colectivos con menor presencia.

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ANEXO 2



Área de Comunicación:

- Continuar realizando las comunicaciones y documentos de la empresa eliminando el lenguaje sexista.
- Reservar en la Intranet un espacio exclusivo para difundir el programa, así como crear un apartado dirigido exclusivamente a la IO y medidas de conciliación.
- Utilizar los medios internos de Comunicación como revistas de la empresa, tablones de anuncios, etc.
- Introducir en las reuniones de la empresa el tema de la IO.
- Difundir la existencia del buzón de sugerencias sobre IO y Conciliación.
- Incluir temas de IO en las encuestas de satisfacción de la plantilla.
- Introducir información sobre iniciativas de IO en las comunicaciones externas.
- Informar y comprometer a las empresas colaboradoras de la compañía de su compromiso con la IO.
- Participar en foros de igualdad en los que la empresa tenga una posición proactiva.
- Diferenciar la perspectiva de género en las encuestas de clima laboral para identificar posibles aspectos de interés para el colectivo de mujeres.
- Realizar un seguimiento de las campañas publicitarias para asegurar que no se utiliza lenguaje o imágenes sexistas.

Regulación de las situaciones de Violencia de género:

a) Preferencia en traslado: cuando la víctima se vea obligada a abandonar el puesto de trabajo en su localidad, tendrá derecho preferente a ocupar otro puesto vacante en cualquier otro de sus centros de trabajo (duración: seis meses).

b) Suspensión del contrato de trabajo: la trabajadora puede decidir abandonar temporalmente su puesto de trabajo (duración: 6 meses).

c) Ausencias o faltas de puntualidad: se considerarán justificadas cuando así lo determinen los servicios sociales de atención o los servicios de salud.

d) Reducción de jornada u horario flexible: tendrá derecho a la misma, con reducción proporcional del salario, o a la reordenación del tiempo de trabajo.

e) Se pondrán a disposición de la afectada los servicios médicos, los servicios jurídicos de la empresa, así como el apoyo psicológico necesario.

f) En caso de traslado, se abonará el importe del alquiler de vivienda (periodo máximo de 6 meses e importe máximo de 1.000 €/mes).

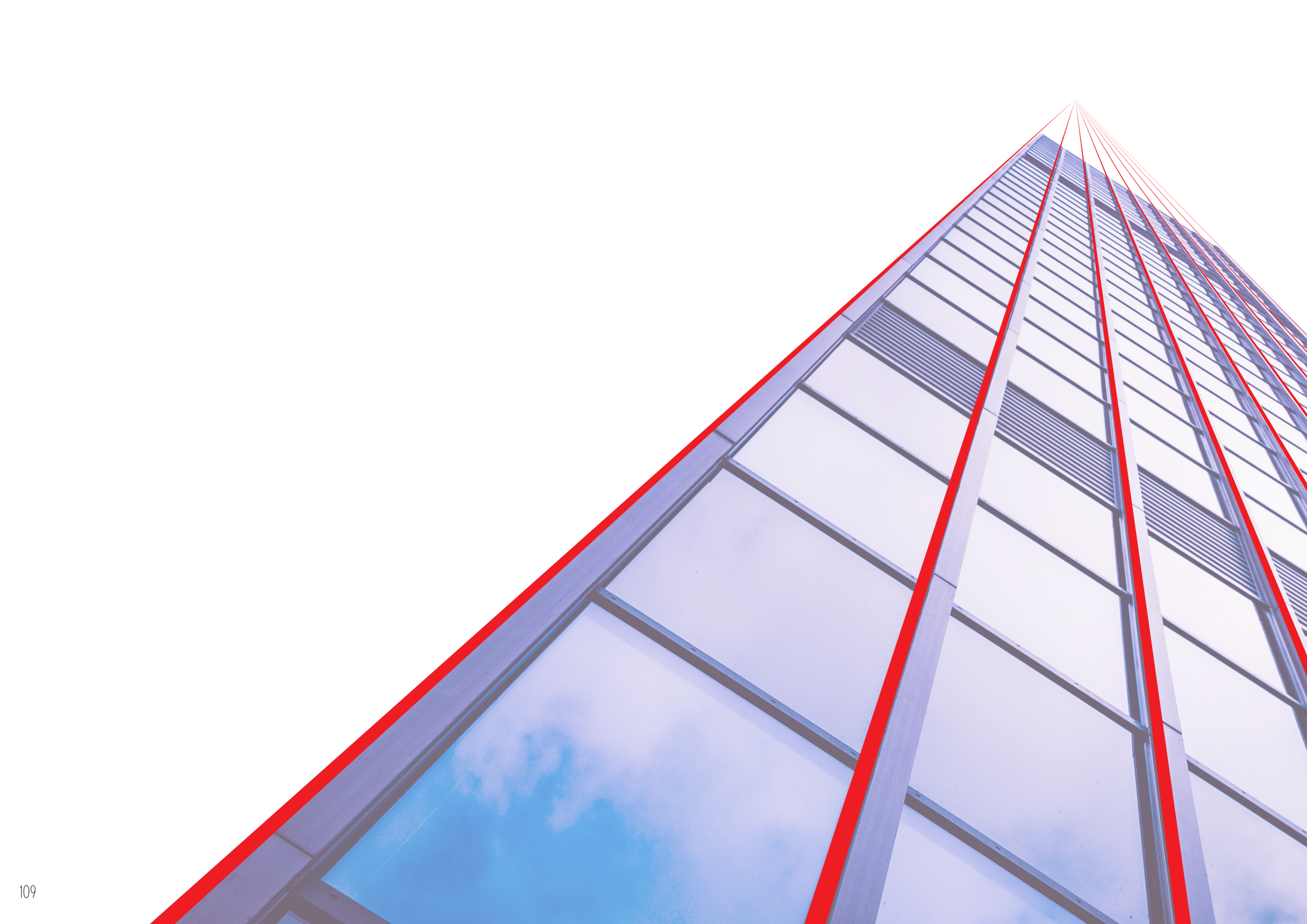
g) En los supuestos de excedencia por cuidado de hijos/as, la reserva de su puesto de trabajo en caso de familia numerosa se extiende hasta 24 meses.

PREVENCIÓN DEL ACOSO POR RAZÓN DE SEXO Y SEXUAL

Se ratifica el Protocolo de Prevención del Acoso. Asimismo, se establece:

- Realizar campañas de comunicación sobre los procedimientos de acoso.
- Incluir cursos de formación a mandos intermedios sobre prevención del acoso.

Fuente: Mahou San Miguel.



CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ANEXO 3

SOMOS 2020

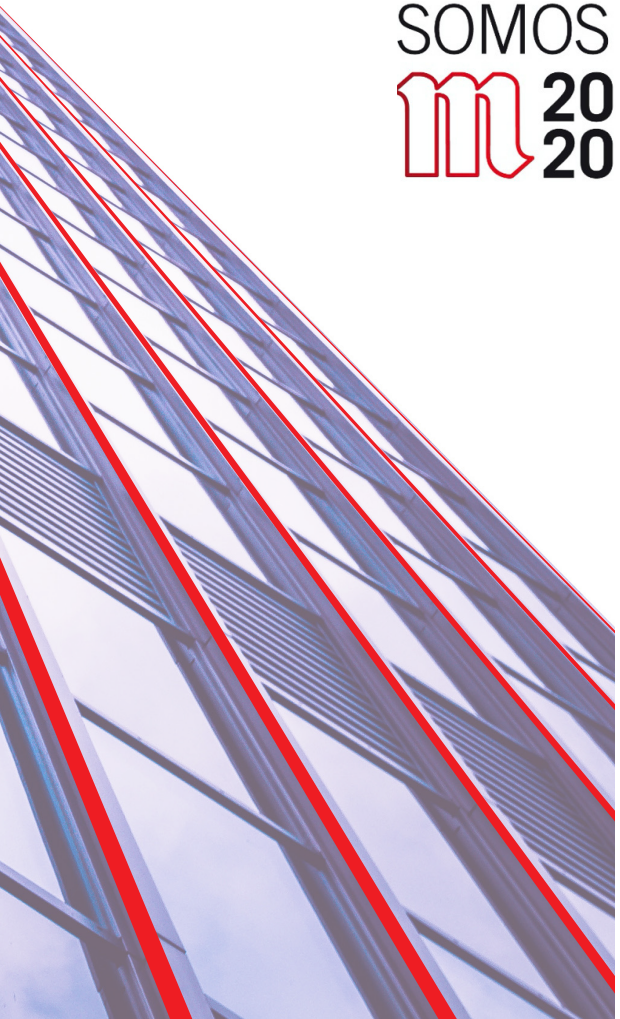


Tabla 3. Compromisos concretos dentro del Marco Estratégico de Sostenibilidad "Somos 2020"

SOMOS INNOVACIÓN

Bajo el paraguas de Somos Innovación, trabajamos para anticiparnos a las necesidades de las personas consumidoras con un portfolio de productos social y medioambientalmente más responsable.

En este sentido, prestamos atención a todo su ciclo de vida: desde el cultivo de las materias primas con las que se elaboran hasta el diseño del embalaje que los contiene, pasando por su proceso de producción.

Por ello, centramos nuestra actividad en tres ámbitos: la reducción y compensación del consumo de recursos naturales, el empleo de materiales y envases sostenibles, y la promoción de la salud y el bienestar.

RECURSOS NATURALES

- ✓ Reduciremos un 10% nuestra huella de carbono.
- ✓ Consumiremos el 100% de energía verde en todos nuestros centros de trabajo y promoveremos proyectos de autogeneración energética.
- ✓ Reduciremos un 10% el consumo de agua y desarrollaremos programas de protección de las fuentes hídricas en nuestros entornos.

ENVASES Y MATERIALES

- ✓ El 100% de nuestros embalajes y materiales promocionales estarán diseñados con criterios de sostenibilidad: reciclados, reciclables y de menor gramaje.
- ✓ Fomentaremos la reutilización de materiales hasta lograr que nuestros envases contengan al menos un 50% de PET reciclado, un 70% de vidrio reciclado y un 100% de cartón sostenible.

SALUD Y BIENESTAR

- ✓ Lanzaremos nuevos productos especialmente enfocados en la salud y el bienestar de nuestra clientela.
- ✓ El 80% de las personas profesionales participará en los programas de salud, felicidad y bienestar emocional impulsados por la Compañía.

SOMOS COMPROMISO

La segunda línea estratégica de Somos 2020, Somos Compromiso, refuerza el vínculo de Mahou San Miguel con la sociedad.
En este sentido, trabajamos en la responsabilidad en la comercialización y el consumo de nuestros productos. Una meta que no solo implica la divulgación de su composición nutricional, sino que también conlleva el asesoramiento en Sostenibilidad al canal de Hostelería y el impulso a la movilidad sostenible, entre otros aspectos.

COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE

- √ Seguiremos fomentando el consumo responsable de nuestros productos.
- √ Impulsaremos una cadena de valor sostenible, realizando preferentemente nuestras compras a empresas proveedoras locales, así como acompañando a nuestra clientela en la integración de la sostenibilidad en sus negocios.

MOVILIDAD SOSTENIBLE

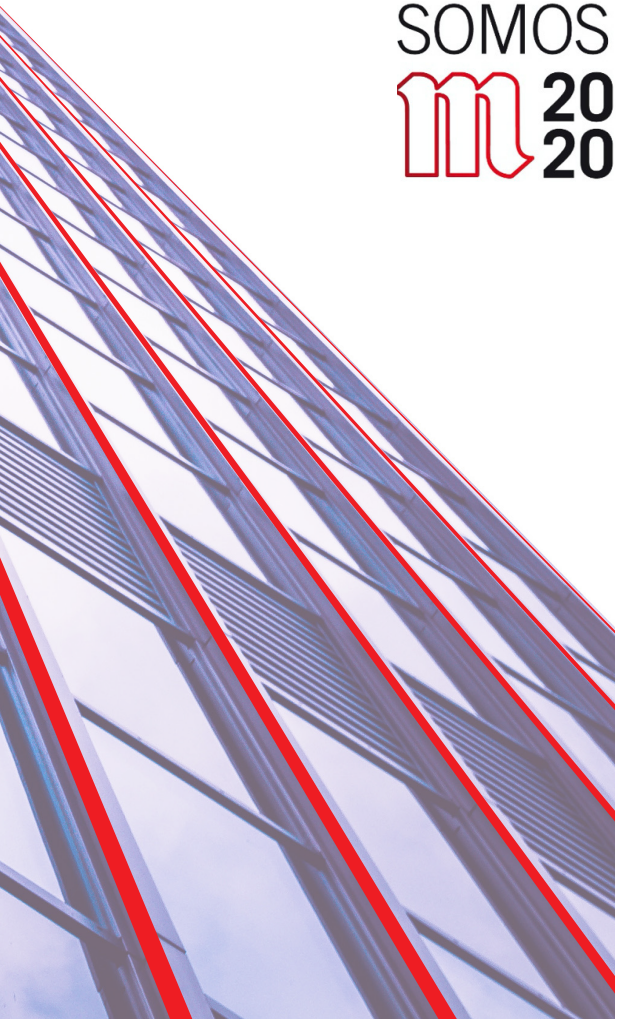
- √ Alcanzaremos una flota propia 100% sostenible en 5 años en el mercado nacional.
- √ Apoyaremos a nuestras empresas distribuidoras para que incorporen progresivamente vehículos sostenibles.
- √ Favoreceremos el empleo en colectivos en riesgo de exclusión, formando en hostelería a más de 1.300 jóvenes sin empleo, a través de la Fundación Mahou San Miguel.
- √ Nuestras marcas impulsarán iniciativas que favorezcan el desarrollo social y el bienestar de las personas.
- √ Promoveremos alianzas medioambientales para la protección de la biodiversidad y la prevención de incendios en los entornos en los que estamos presentes.

MAHOU SANMIGUEL

EL TALENTO DE LA EMPRESA COMPROMETIDO
CON LA TRADICIÓN CERVECERA Y SU ENTORNO

ANEXO 3

SOMOS 2020



SOMOS TALENTO

El tercer pilar, englobado en Somos Talento, se apoya en el impulso del principal valor de la compañía: nuestro personal; un eje en el que la colaboración, la diversidad y la flexibilidad serán fundamentales.

Como compañía familiar, 100% española, estamos comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural de nuestro país. Creamos empleo directo en 11 comunidades autónomas, apoyamos a las empresas locales e impulsamos iniciativas que aportan valor a nuestro personal y a toda la ciudadanía.

Durante el pasado año, más de mil profesionales de Mahou San Miguel participaron en medio centenar de actividades, dentro de nuestro programa "Somos Voluntarios", que beneficiaron a más de 6.000 personas.

Reforzamos nuestro compromiso con la sociedad a través de la Fundación Mahou San Miguel, ofreciendo oportunidades a colectivos con dificultades para acceder al mercado laboral, apoyando el talento e impulsando una educación en valores basada en el ocio saludable y el deporte.

COLABORACIÓN

- ✓ Crearemos espacios en nuestros centros de trabajo para impulsar una cultura colaborativa e implantaremos herramientas digitales que favorezcan el trabajo en equipo y la gestión transversal.
- ✓ Realizaremos talleres de co-creación con todos nuestros socios clave para abordar juntos los retos de sostenibilidad en toda la cadena de valor.

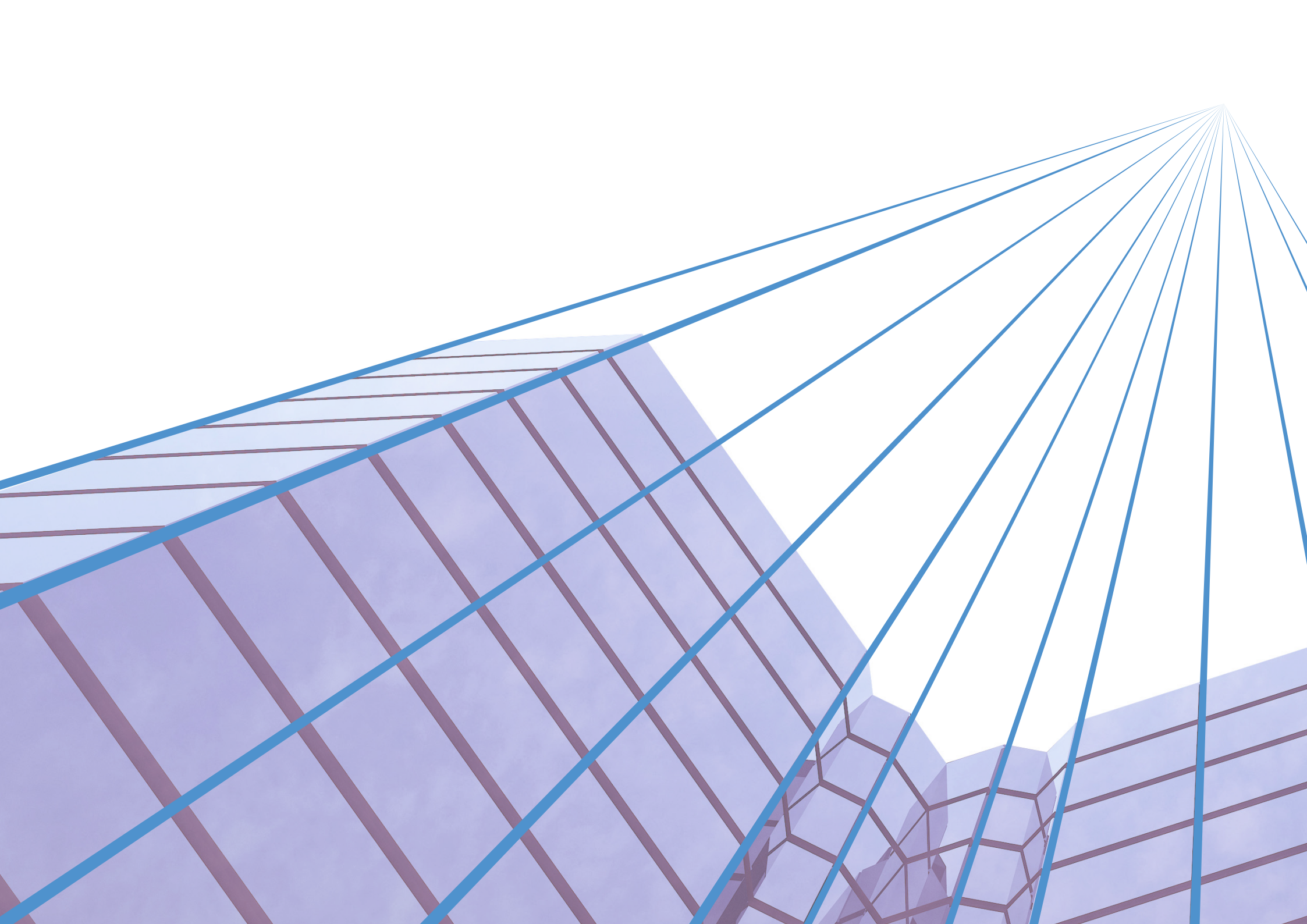
DIVERSIDAD

- ✓ Ofreceremos oportunidades para el talento joven asegurando que más de un 5% de las incorporaciones correspondan a jóvenes de reciente titulación.
- ✓ Nos comprometemos a que, en todos los procesos de selección, siempre haya personas candidatas de ambos sexos, favoreciendo la igualdad en la incorporación del talento.

FLEXIBILIDAD

- ✓ Favoreceremos que el 25% del personal de nuestra compañía, en puestos que lo permitan, trabajen en remoto, ofreciéndoles herramientas de trabajo flexible.
- ✓ Fomentaremos programas de movilidad interna para que el 35% de las vacantes sean cubiertas con talento interno.

Fuente: Mahou San Miguel.

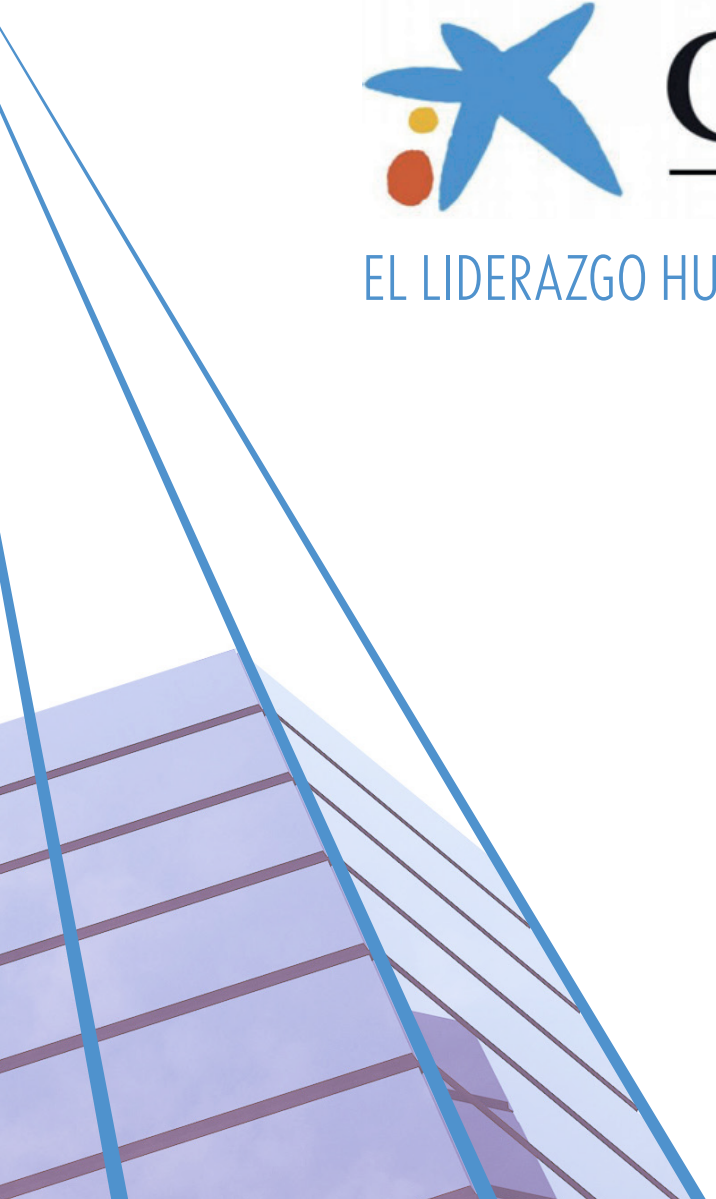


MINISTERIO DE IGUALDAD

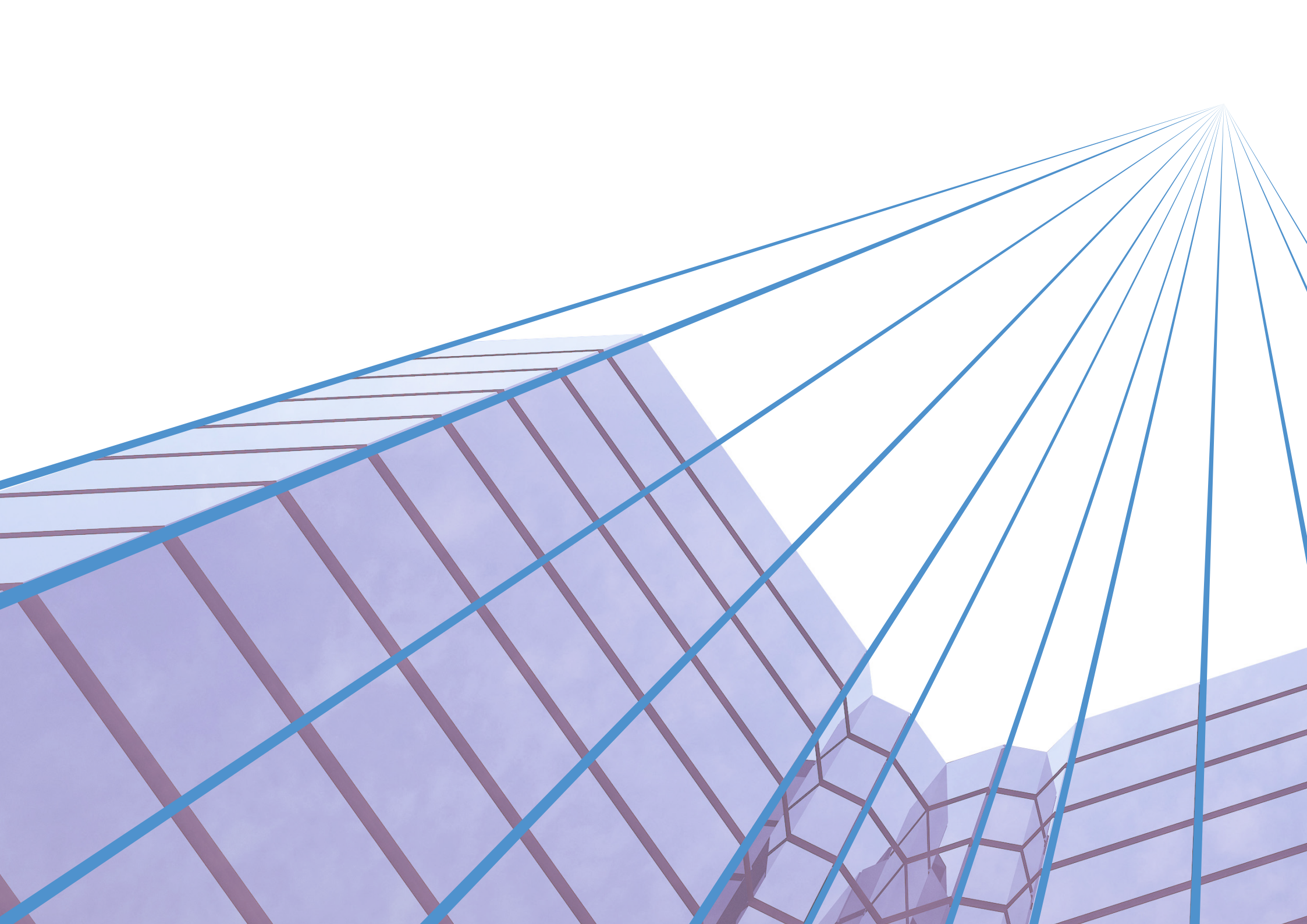
Instituto de la MUJER

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO Y FÓRMULA DE ÉXITO



Galder Guenaga Garay
Izaskun Larrieta Rubín de Celis
Unai Tamayo Orbegozo

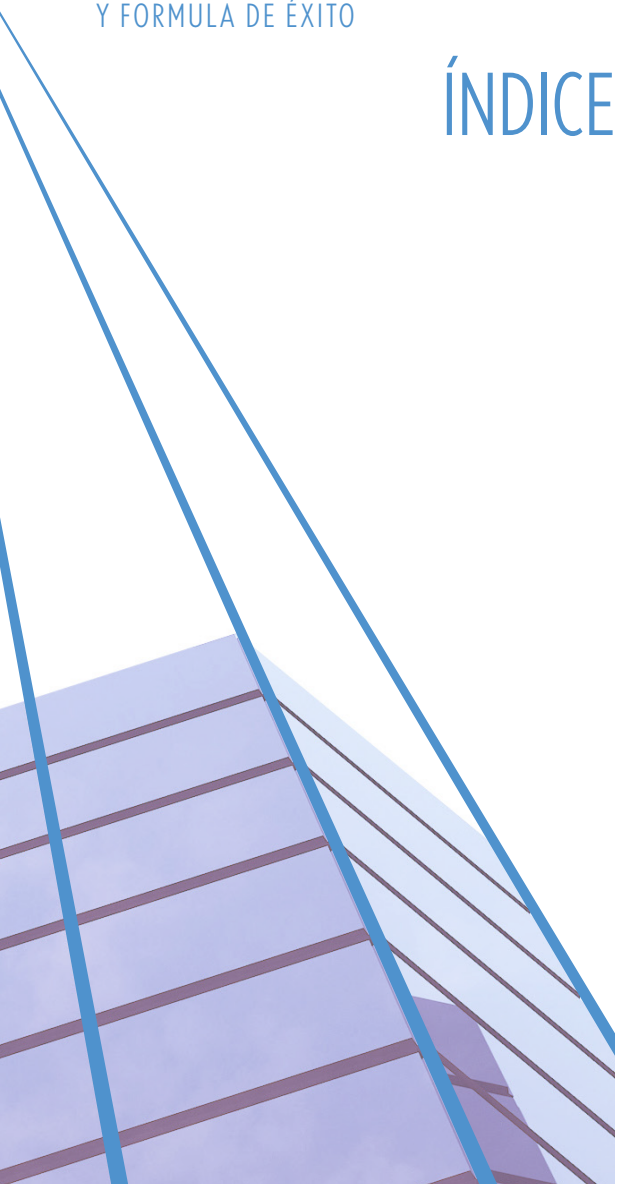


CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO

ÍNDICE



1. CAIXABANK: EL COMPROMISO SOCIAL BASADO EN LA CALIDAD Y LA CONFIANZA

2. EL DESARROLLO DE LA DIVERSIDAD, LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EL TALENTO COMO PALANCAS PARA IMPULSAR EL LIDERAZGO

   2.1. La diversidad, la igualdad de oportunidades y la conciliación

   2.2. El impulso al desarrollo profesional y los criterios meritocráticos en los procesos de selección y promoción interna

3. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS: TRANSVERSALIDAD, GENEROSIDAD Y OSADÍA

   3.1. El liderazgo al servicio de la transversalidad

   3.2. La búsqueda del talento: osadía, diversidad y curiosidad

   3.3. La negociación: posiciones claras, empatía y generosidad

   3.4. Las mujeres y su promoción: frenos e impulsores

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN CAIXABANK

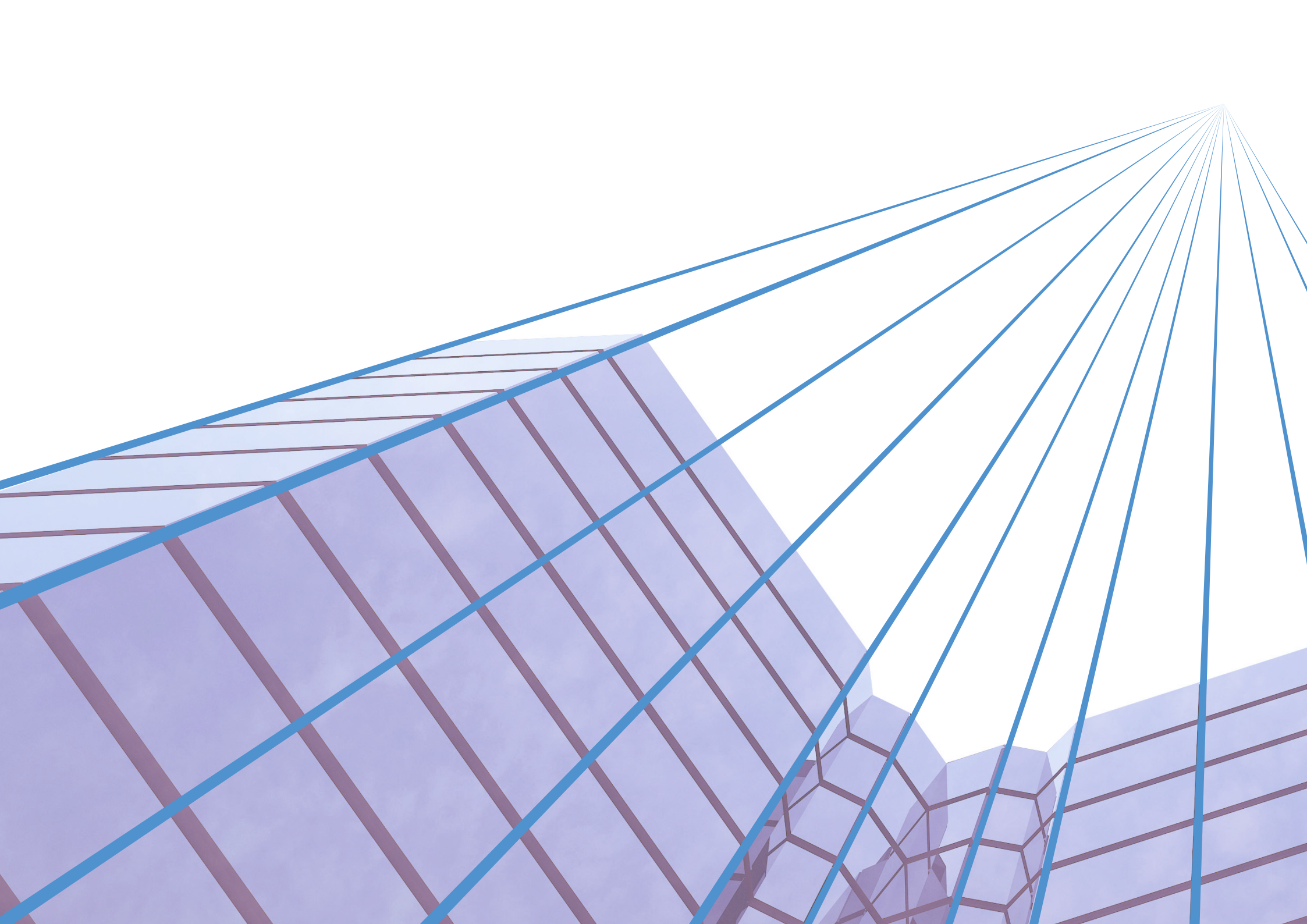
NOTAS PEDAGÓGICAS DEL CASO CAIXABANK

CUESTIONES PARA DEBATE

El modelo de CaixaBank y la cultura corporativa

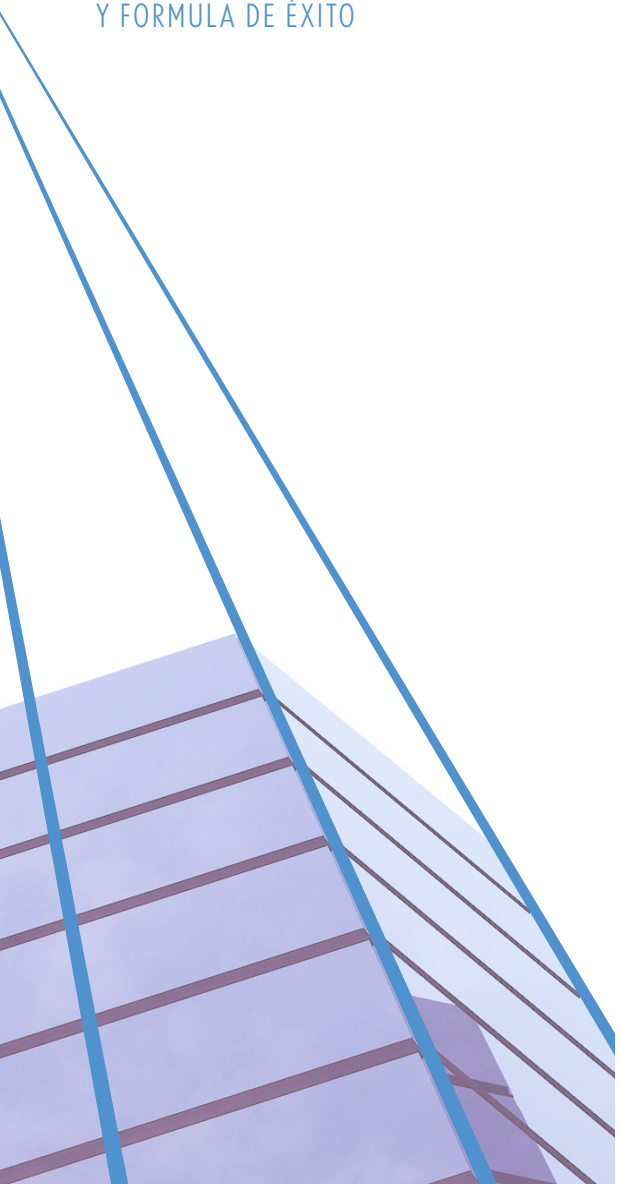
Liderazgo y habilidades directivas

La diversidad y la igualdad de oportunidades en CaixaBank



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



1. CAIXABANK: EL COMPROMISO SOCIAL BASADO EN LA CALIDAD Y LA CONFIANZA

CaixaBank es un banco diferente. Así reza en su web corporativa. Pero no se trata de un eslogan publicitario, ni de mero autobombo. Basta con acudir a cualquiera de sus oficinas Store —abiertas, accesibles y transparentes— para experimentarlo. Y, sobre todo, basta con conversar con cualquier profesional de su plantilla para comprobarlo, primero, y admirarlo, después.

Las oficinas Store de CaixaBank representan un nuevo modelo de oficina más tecnológico, pero, especialmente, más personal y cercano[1]. Unas oficinas que propician una relación con la clientela no sólo personalizada, sino que va más allá de lo estrictamente comercial; oficinas que albergan demostraciones en vivo, exposiciones interactivas, charlas temáticas, debates, eventos especiales, etc. Y en lo que respecta a la plantilla, cada profesional atesora en su ADN y exhibe en su conducta los valores corporativos de calidad, confianza y compromiso social que distinguen a la entidad, unos valores que encarnó como nadie su fundador, Francesc Moragas, y que cabe resumir en una frase que le gustaba repetir: "*El trabajo, en la cabeza; la gente, en el corazón*" (véase la tabla dedicada a Francesc Moragas, el hombre que hizo posible lo imposible).

Creado en 1904 por Francesc Moragas, CaixaBank es en la actualidad un grupo financiero con un modelo de banca universal socialmente responsable con visión a largo plazo, basado en la calidad, la cercanía y la especialización.

La **misión** de CaixaBank es contribuir al bienestar financiero de su clientela y al progreso de toda la sociedad. Su **visión** es ser un grupo financiero líder e innovador, con el mejor servicio a la clientela y referente en banca socialmente responsable.

Su actuación empresarial y social se fundamenta en sus **valores corporativos** de calidad, confianza y compromiso social. La *calidad* se entiende como la voluntad de servir a la clientela, brindando un trato excelente y ofreciendo los productos y servicios más adecuados a sus necesidades. La *confianza* es la suma de integridad, profesionalidad y cercanía. Requiere cumplir las expectativas de la clientela, así como cultivar relaciones a largo plazo, justas y basadas en el beneficio mutuo para todas las partes. Finalmente, el *compromiso social*, que es la esencia fundacional de CaixaBank y un elemento generador de fuertes vínculos emocionales para sus *stakeholders*, subraya el objetivo de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y con más oportunidades para todas las personas.

En cuanto a la **cultura corporativa** de CaixaBank —que determina su personalidad, su manera de hacer y de ser— , cabe destacar que enarbola como lema "las personas y su talento son las que forman nuestra esencia" y que, por tanto, coloca a las personas en el centro (plantilla empleada, accionistas, clientela y sociedad), erigiéndose sobre tres pilares: 1) *Las personas, lo primero*, dado que es una organización formada por personas que trabajan cada día para las personas; 2) *La colaboración, nuestra fuerza*, porque asumen que el trabajo en equipo es una gran fortaleza y que la diversidad de sus profesionales les enriquece, de modo que constituyen una red de trabajo transversal, cercana, colaborativa y que genera confianza, con un mismo camino por delante y un compromiso compartido; y 3) *La agilidad*, nuestra actitud, puesto que resulta imposible ganar competitividad sin una actitud ágil e innovadora, sin anticiparse a los constantes cambios de manera cada vez más flexible y rápida, motivo por el cual apuestan por el pensamiento disruptivo para obtener dinamismo en el día a día.

[1] Para conocer en profundidad en qué consisten las oficinas Store de CaixaBank se puede visualizar el siguiente video explicativo: https://www.caixabank.es/particular/segmentos/oficinasa_es.html#quiero-un-trato-de-tu-a-tu.

FRANCESC MORAGAS, EL HOMBRE QUE HIZO POSIBLE LO IMPOSIBLE

Francesc Moragas nació en Barcelona en 1868, en una familia de notarios y letrados. Pudiendo ser abogado, fundó en 1904 la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros, más conocida como "la Caixa", que hoy es la tercera institución filantrópica del mundo.

Empezó en un pequeño despacho, junto a un único colaborador. Y con visión optimista, discreción absoluta y tenacidad paciente, levantó una obra social dedicada a dignificar a las personas más vulnerables. Siempre repetía: "*Lo imposible no es sino un poco más difícil que las cosas difíciles*".

Hacia 1920, en sólo 16 años, la entidad se convirtió en la primera caja de ahorros de Cataluña y de España. A partir de entonces, Francesc Moragas se entregó a su quehacer altruista. Así, empoderó a las mujeres con la instauración de un instituto ejemplar dedicado a formar a las trabajadoras; levantó centros de rehabilitación y de investigación para combatir la tuberculosis; impulsó la primera red de bibliotecas para luchar de manera global contra el analfabetismo; abrió casas de cultura y adquirió obras de arte de colecciones privadas para donarlas a la Junta de Museos... "*Soy el hombre más ambicioso del mundo: no teniendo necesidades, he hecho mías todas las de los demás*", decía el propio Moragas.

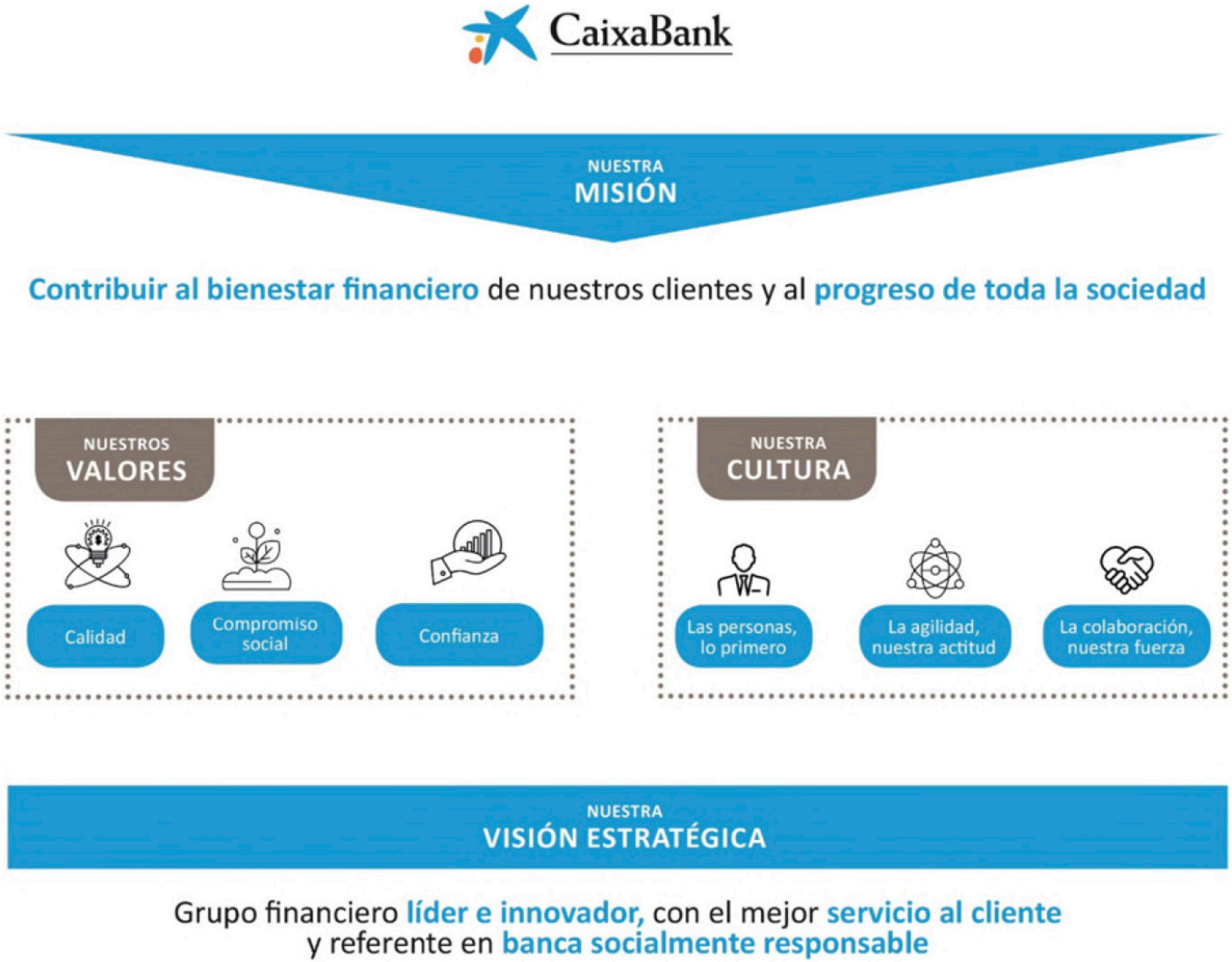
Así nació una de las principales instituciones socioeconómicas de España. Hoy, su obra prevalece y crece. Como le gustaba decir a Francesc Moragas, "*El trabajo, en la cabeza; la gente, en el corazón*".

Fuente: Inés Martínez Ribas
https://miradasconalma.org/noticias/moragas/

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO

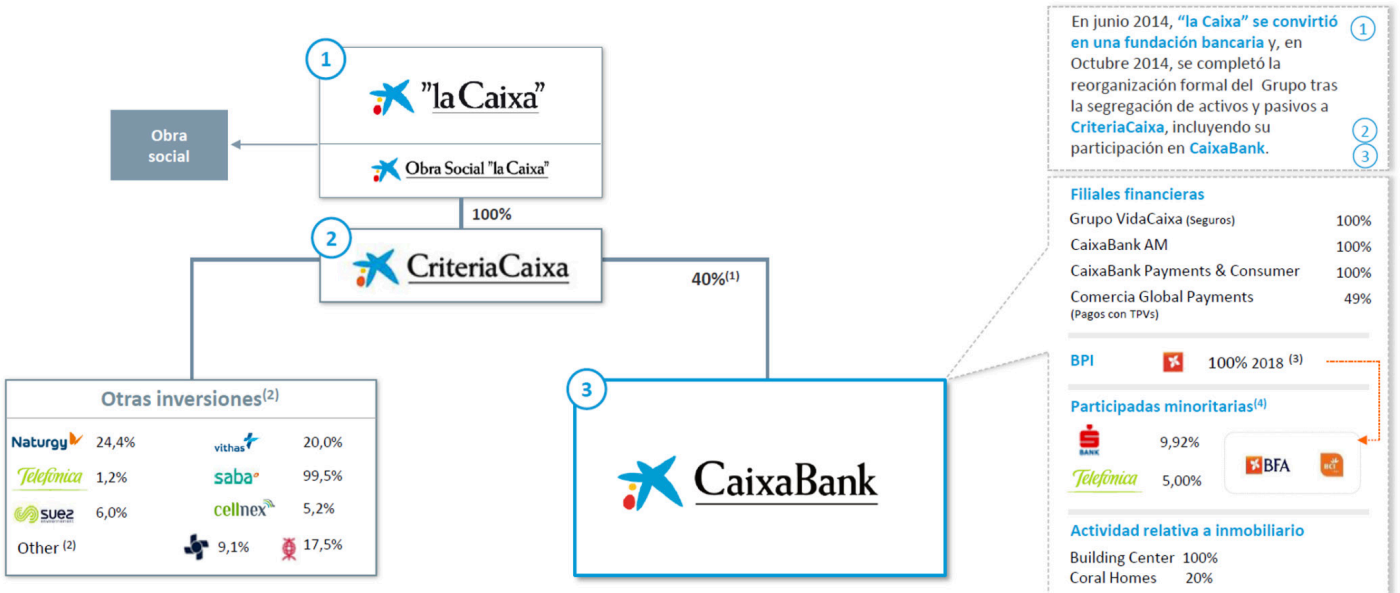
Gráfico 1. Misión, visión, valores y cultura corporativa de CaixaBank



Precisamente de esos tres pilares se derivan los comportamientos que trata de impulsar el programa de cultura corporativa "*Somos CaixaBank*", presentado en noviembre de 2018: personas comprometidas, cercanas, responsables, exigentes, honestas, transparentes, colaboradoras, ágiles e innovadoras.

El Gráfico 2 muestra, de manera simplificada, la actual organización del grupo CaixaBank. A la cabeza se encuentra la Fundación Bancaria "la Caixa", que nació en 2014 fruto de la transformación de "la Caixa" con el objetivo de preservar lo esencial: los principios que motivaron la creación de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros en 1904. Se trata, en la actualidad, de la primera fundación privada de España y la segunda de Europa por activos, que dispone de un presupuesto de 545 millones de euros (2019). De ella cuelgan, por una parte, la Obra Social de "la Caixa" (con su triple vertiente: social; cultura y educación; e investigación, conocimiento y becas) y, por otra, CriteriaCaixa, la sociedad holding que gestiona el patrimonio empresarial de la Fundación. En concreto, gestiona una cartera de participaciones accionariales en sectores estratégicos como el bancario (CaixaBank), el energético, los servicios y el inmobiliario. Así pues, CaixaBank es la heredera del negocio bancario de "la Caixa" y engloba, por tanto, toda la actividad bancaria y aseguradora del grupo. La Fundación Bancaria "la Caixa" ostenta el 40% de las acciones de CaixaBank a través de CriteriaCaixa; el 4,3% de las acciones corresponden a la autocartera y a personas consejeras y accionistas con representación en el Consejo de Administración; y el restante 55,7% son acciones *free float*, libremente disponibles en el mercado.

Gráfico 2. Grupo CaixaBank: Organización

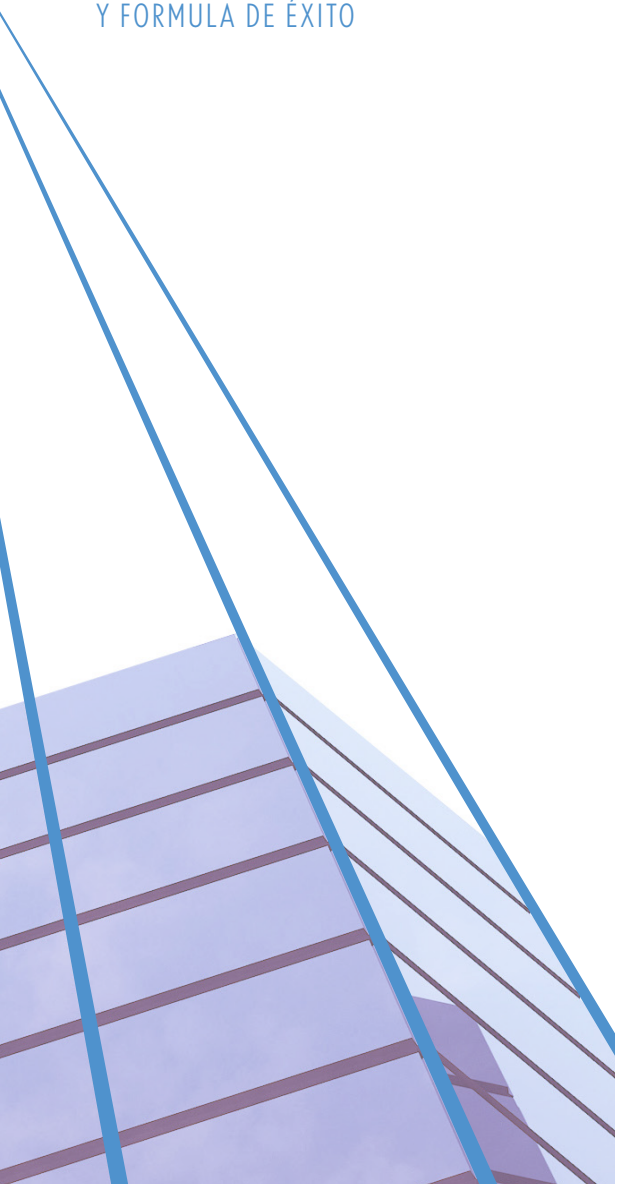


(1) Desde 6 de febrero de 2017.
(2) Últimas cifras de participación publicadas por CriteriaCaixa. "Otros" incluyen, entre otros, participaciones en Aigües de Barcelona, 100% de Caixa Capital Risc y negocio inmobiliario.
(3) Post retirada de la bolsa ejecutando el squeeze-out el 27 de diciembre de 2018.
(4) Principales participadas minoritarias del Grupo CABK, incluyendo las principales participadas minoritarias de BPI: 48,10% de BFA y 35,67% de BCI a 31 de diciembre de 2019.

Fuente: CaixaBank.

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO Y FORMULA DE ÉXITO



CaixaBank responde a un modelo de banca universal que, adoptando una estrategia de "supermercado financiero", ofrece una amplia gama de productos y servicios adaptados a las necesidades de la clientela desde una plataforma comercial que combina las oficinas físicas y el mundo digital. Un modelo de negocio que cubre todas las necesidades financieras y aseguradoras.

Unas cuantas cifras, correspondientes a la evolución entre los años 2007 y 2019, bastan para evidenciar el liderazgo y afán innovador de CaixaBank:

- CaixaBank es líder en banca minorista en la Península ibérica, con una clientela de 15,6 millones de personas (13,7 millones en España y 1,9 millones en Portugal). En España, su cuota de penetración de particulares es del 29,3% (siendo del 20,4% en 2007). Su cuota de depósitos es del 15,3% (10,2% en 2007), su cuota de créditos es del 15,6% (9,1% en 2007), y su cuota de domiciliación de nóminas de particulares es del 27,3% (14,4% en 2007).

- También ha ampliado su cuota y es líder en planes de pensiones (24,6%; 11,2% en 2007), fondos de inversión (16,8%; 5,6% en 2007), seguros de ahorro (27,6%; 14,6% en 2007), seguros vida-riesgo (25,5%; 9,1% en 2007) y seguros de salud (28,7%; 23,2% en 2007).

- Cuenta con la mayor red física en España, con 4.219 oficinas y 9.229 cajeros, que representan el 18% del mercado. Pero su plataforma de distribución es omni-canal. De hecho, el 59,4% de su clientela es digital[2] (48% en 2015) y ambiciona elevar ese porcentaje hasta el 70% para el año 2021. Sus ventas digitales se han multiplicado por 4,5 desde 2014. A ese respecto, cabe resaltar la apuesta de CaixaBank por potenciar canales de atención remota y digital a través, sobre todo, del modelo *inTouch*, dirigido a clientela con perfil digital, bajo uso de la oficina y poca disponibilidad de tiempo, a cuya disposición se pone una persona gestora propia a distancia, en horario extendido, para favorecer una relación cercana y directa. Se trata de un servicio con una ratio de aceptación por encima del 90%. También es destacable la creación y el impulso de *imaginBank*, el primer banco "mobile-only" en España, lanzado por CaixaBank en enero de 2016 para competir con neo-bancos y nuevos entrantes, y que cuenta con una clientela de 1,2 millones de personas (el 60% de ellas con ingresos recurrentes), con una edad media de 23 años y que cada 3 días interactúan con el banco.

- Como banca de empresas, CaixaBank es la entidad preferida por las compañías españolas, no en vano el 44,4% de las empresas españolas que facturan entre 1 y 100 millones de euros son clientela de CaixaBank (42,7% en 2007). Es la *primera* entidad para el 17,8% de las empresas que facturan entre 1 y 100 millones de euros (16,4% en 2007).

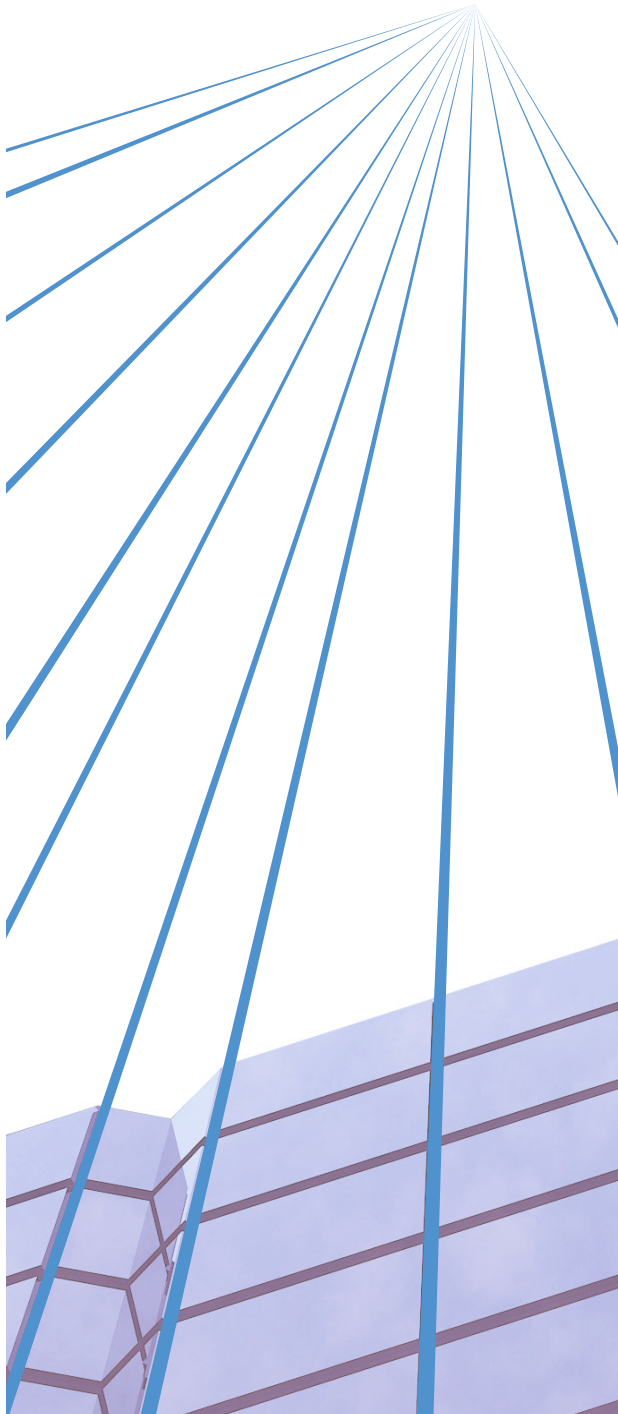
- Como banca internacional, su importancia es también creciente; el liderazgo que ejerce en el segmento de empresas ha llevado a CaixaBank a ser el *business partner* internacional de referencia para acompañar y apoyar a muchas de ellas en su proceso de internacionalización. Dispone así de 28 puntos de presencia internacional (18 oficinas de representación, 5 sucursales internacionales y 3 *Spanish Desk*) para dar soporte a la clientela que opera en el exterior. Además, es propietaria del 100% del banco portugués BPI, que es la quinta mayor institución financiera de Portugal en términos de activos y que cuenta con una clientela de 1,9 millones.

[2] Clientela individual entre 20-74 años con al menos una transacción en los últimos 12 meses.

- En cuanto a su contribución a la sociedad, llama la atención que en el conjunto del grupo CaixaBank trabajan 37.440 personas (29.441 integran la plantilla de CaixaBank, de las cuales el 53,8% son mujeres, con una edad media de 43 años y una antigüedad media de 16 años), a quienes cabe sumar otros 45.890 puestos de trabajo generados a través del efecto multiplicador de compras a empresas proveedoras y 6.009 generados por el banco BPI. Se estima que el grupo CaixaBank realiza una aportación directa e indirecta de 9.122 millones de euros al PIB español (0,76% del PIB) y de 743 millones de euros al PIB portugués (0,37% del PIB).

Todas esas cifras también tienen su traducción, como es natural, en numerosos premios y galardones, que reconocen y reputan a CaixaBank en distintos ámbitos (excelencia bancaria; banca digital y móvil; innovación; y banca socialmente responsable). Por citar sólo algunos ejemplos: Mejor Banco en España 2019, 2017, 2015, 2013, 2012 (Euromoney), Banco del Año en España 2018, 2016, 2013 (The Banker), Mejor Banco en España en 2019, 2018, 2017, 2016, 2015 (Global Finance), Mejor Banco Digital de Europa Occidental 2018 (Euromoney), Mejor Banco digital en banca de particulares en Europa Occidental 2018, 2017 (Global Finance), Mejor Banca Móvil de Europa y segunda mejor del mundo en 2016 (Forrester), Banco más Innovador de Europa Occidental 2019, 2018 (The Innovators-Global Finance), Banco más Innovador del Mundo en 2016, 2015, 2013 (EFMA y Accenture), Mejor Banca Responsable de Europa Occidental 2019, 2016 (Euromoney), Mejor Banca Responsable en España 2016 (Global Banking & Finance Review), reconocido como uno de los bancos más sostenibles del mundo por los principales índices de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, MSCI ESG índices, Euronext Vigeo Eiris, entre otros).

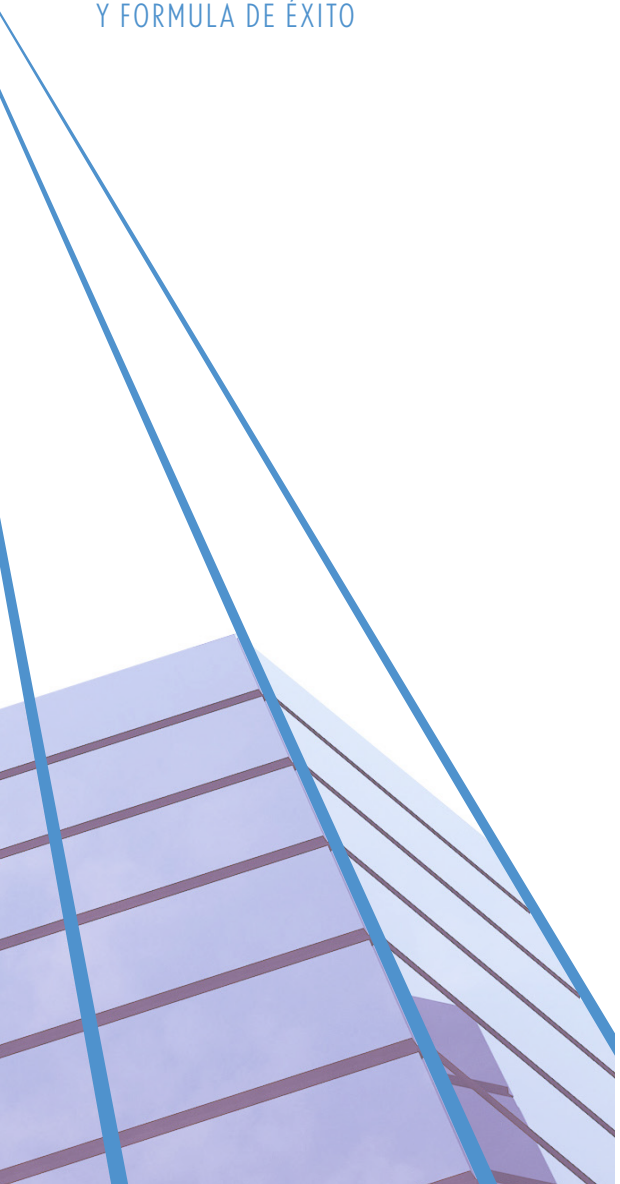
Aun con todo, más allá de las cifras y de los premios, e incluso de su reconocido y ya centenario compromiso social[3], el atributo más remarcable y distintivo de CaixaBank es, seguramente, su política de selección, gestión, promoción y desarrollo de las personas; una política fundamentada en el respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades, la meritocracia y la no discriminación por razones de género, edad, discapacidad o cualquier otra circunstancia.



[3] El compromiso social del grupo CaixaBank va mucho más allá de la obra social de la Fundación Bancaria "la Caixa". Tal y como apunta el propio presidente de CaixaBank, Jordi Gual Solé, "una muestra de nuestro compromiso con la sociedad es la colaboración con la labor social de nuestro principal accionista, la Fundación Bancaria "la Caixa", cuyo presupuesto de más de 500 millones de euros se nutre en parte con nuestros dividendos. Pero también en CaixaBank desarrollamos iniciativas propias destinadas a impulsar la educación y la inclusión financiera, promover programas de ayuda a la vivienda, favorecer la sostenibilidad medioambiental o facilitar el voluntariado, con más de 14.500 personas empleadas de CaixaBank que colaboran en actividades sociales en todo el territorio".

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



2. EL DESARROLLO DE LA DIVERSIDAD, LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EL TALENTO COMO PALANCAS PARA IMPULSAR EL LIDERAZGO

CaixaBank es, efectivamente, un banco diferente. Y la diferencia radica, principalmente, en las personas que la integran. Así ha sido desde el inicio, desde la época de Francesc Moragas, y así sigue siendo en la actualidad, más de un siglo después. Una herencia centenaria, pero que permanece vívida e intacta, grabada a fuego en el ADN de la entidad.

Ese hecho diferencial emana —y, simultáneamente, se alimenta— de la propia política de gestión de las personas de CaixaBank, una política cuyos principios y pilares se resumen así en el Plan Estratégico 2015-2018:

1. La diversidad, la igualdad de oportunidades y la conciliación.
2. El impulso al desarrollo profesional y los criterios meritocráticos en los procesos de selección y promoción interna.
3. La formación para garantizar un servicio de calidad a la clientela y para el desarrollo de la plantilla.
4. Una retribución variable directamente relacionada con la consecución de los retos individuales y de equipo.
5. La prevención de riesgos laborales (seguridad, salud y bienestar).
6. La comunicación interna como eje de transmisión de la cultura y de los valores corporativos, y acompañamiento a los retos y prioridades de negocio.

Sin menoscabo del resto, conviene destacar los dos primeros pilares, tanto por la temática que nos ocupa como por la relevancia distintiva que se les otorga en el seno de CaixaBank, tal y como nos indica la Directora de Cultura, Igualdad y Diversidad de la entidad, Clara Boada.

2.1. La diversidad, la igualdad de oportunidades y la conciliación

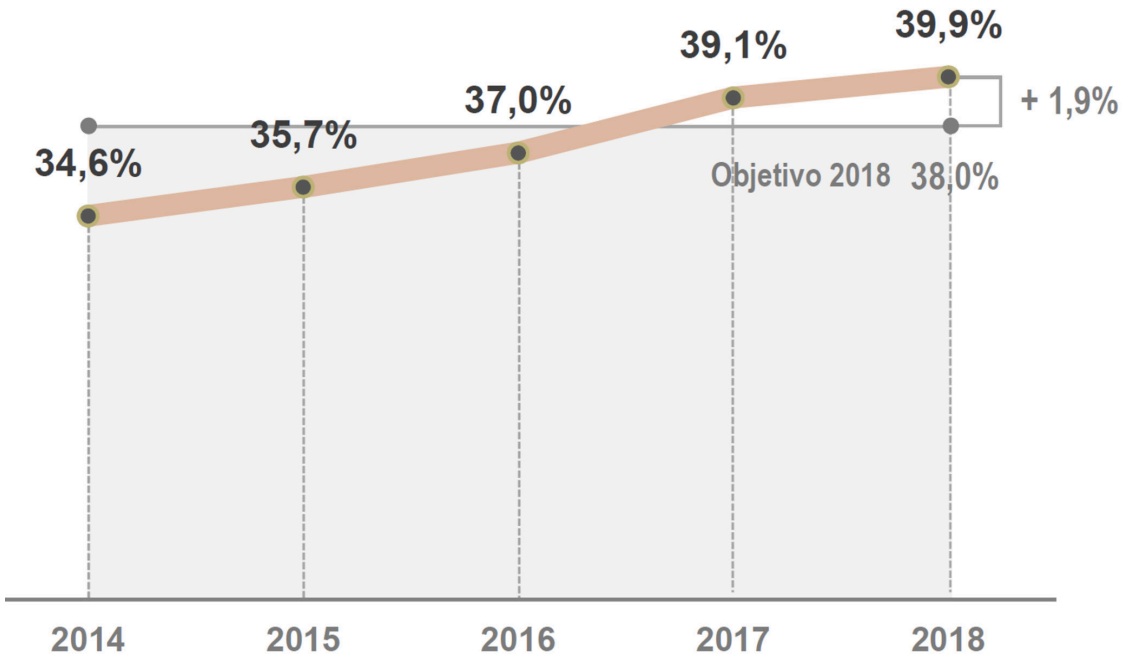
La diversidad y la igualdad son parte de la cultura de CaixaBank. "Llevamos mucho tiempo trabajando en estos temas", afirma con rotundidad Clara, con objeto de ser, precisamente, una empresa referente para las personas que la integran, fomentando la inclusión y la participación con medidas equitativas e identificando y superando los obstáculos que dificultan el camino hacia la igualdad de oportunidades. Clara Boada apunta orgullosa que "siempre hemos sido un poco pioneros en este sentido. En 2006 ya contábamos con *Óptima*[4]. En el año 2007 firmamos nuestro Protocolo de Igualdad y Conciliación. En el 2008 firmamos el Protocolo para la Prevención del Acoso. Y además también firmamos el Protocolo de Parejas de Hecho, en el cual equiparábamos todos los permisos a los de los matrimonios tradicionales. Con lo cual ya llevábamos un tiempo trabajando; teníamos un espacio en la Intranet que se llamaba Igualdad de Oportunidades, donde estaba toda la información y se estaba comunicando a toda la plantilla, pero, en el año 2014, el Plan Estratégico 2015-2018 nos puso un reto muy claro: dar visibilidad a la mujer e incrementar su porcentaje de representatividad en las posiciones directivas".

[4] Se trata del Programa Óptima de Igualdad de Oportunidades en las Empresas, promovido en 1995 por los Institutos de la Mujer de Andalucía, el País Vasco y la Administración General del estado. Es una metodología que se ofrecía a las empresas para la integración de la igualdad de género en la cultura de la organización y en su estrategia corporativa. Se distinguía con un "sello de calidad", un elemento de responsabilidad social, de prestigio para reconocer a las empresas que asumieran el programa y llevaran a la práctica las medidas necesarias. Se considera como el principal antecedente del distintivo "Igualdad en la Empresa" (DIE).

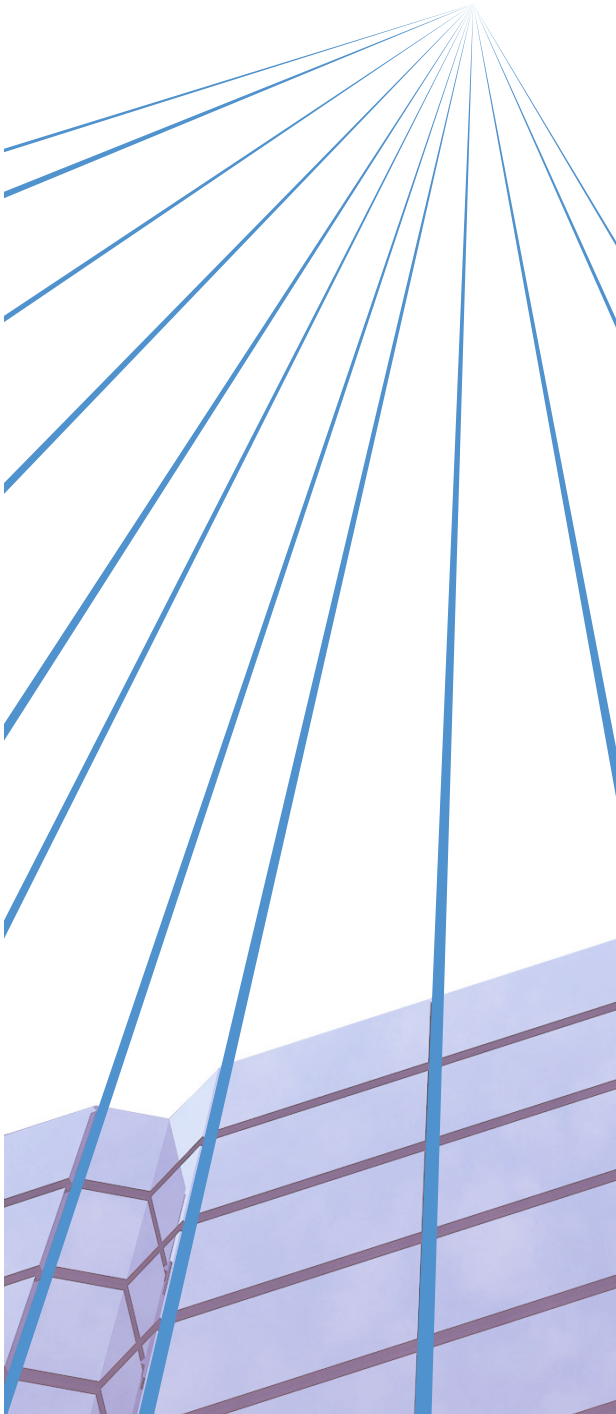
En efecto, el Plan Estratégico marcó un objetivo concreto: conseguir una representatividad de la mujer en posiciones directivas del 38% en el año 2018, cuando ese porcentaje era del 34,6% en el año de partida (2014). Pero el Plan Estratégico no sólo fijó un objetivo preciso; además, en todo momento contó, como asegura Clara Boada, con el compromiso inequívoco de la Alta Dirección y del Consejo de Administración.

Los cuatro años contemplados en el Plan Estratégico fueron muy positivos en cuanto a los resultados alcanzados. Como se aprecia en el Gráfico 3, el porcentaje de mujeres en puestos directivos no sólo alcanzó en 2018 el objetivo previsto del 38%, sino que lo superó con creces, llegando hasta el 39,9%. A ese respecto, es necesario señalar que, en CaixaBank, por posición directiva entienden, dentro de Servicios Centrales, todos los cargos a partir de Dirección (Direcciones de Departamento y Direcciones de Función). Por su parte, dentro de la Red Territorial (integrada por 14 Direcciones Territoriales), las posiciones directivas comprenden las Subdirecciones de las oficinas grandes (pues ya tienen responsabilidad con personas), y, a partir de ahí, la Dirección de oficina y todos los cargos que van hacia arriba.

Gráfico 3. Mujeres en posiciones directivas

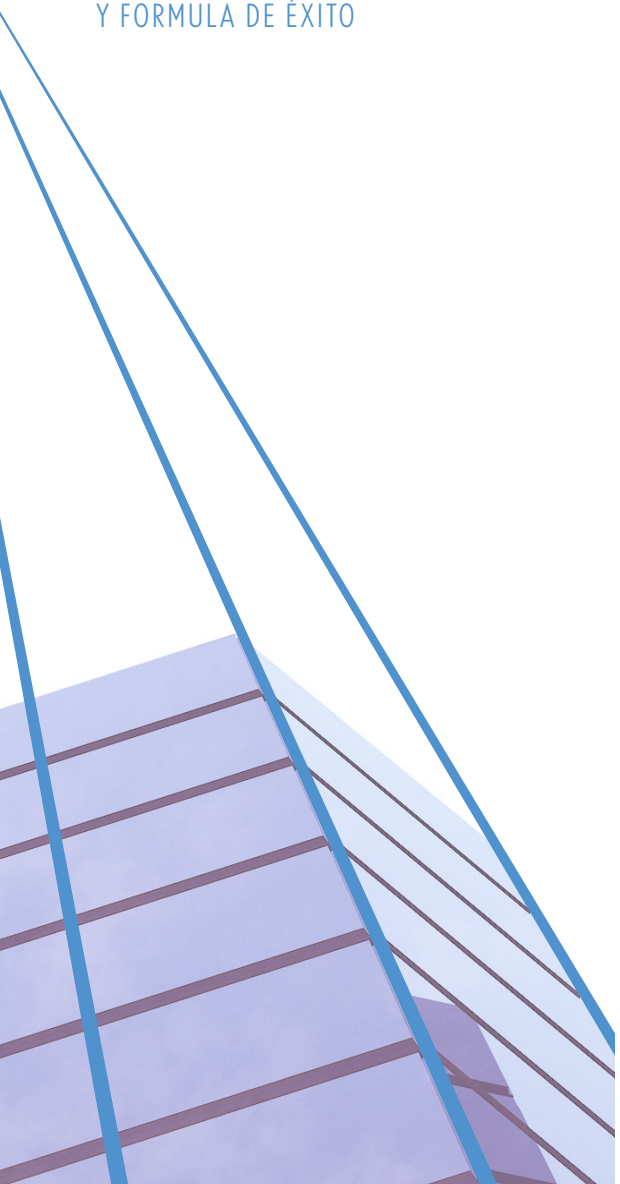


Fuente: CaixaBank.



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO Y FORMULA DE ÉXITO



La Directora de Cultura, Igualdad y Diversidad nos revela que, cuando en 2014 se marcaron el objetivo de alcanzar el 38% de mujeres en posiciones directivas para el 2018, lo primero que hicieron fue un estudio de *benchmarking*, conscientes de que para entonces ya contaban con "muchas políticas y medidas al respecto". El resultado del estudio de *benchmarking* fue que "teníamos muchísimas por encima del mercado; entonces lo que hicimos fue: *todos sabemos la teoría, pero vamos a saber qué pasa en CaixaBank*".

Para ello, realizaron un estudio en formato *focus-group* en el que participaron 160 mujeres directivas, desde la Alta Dirección hasta la Subdirección de oficinas grandes, bajo la tutela de Alicia Kaufmann —Catedrática de Sociología en la Universidad de Alcalá de Henares y experta en diversidad, organizaciones y género—, con objeto de hacer un diagnóstico e identificar, entre otros aspectos, los obstáculos con los que se habían encontrado y las palancas de las que se habían ayudado las mujeres directivas en su desarrollo profesional en CaixaBank.

Según Clara Boada, "fue superproductivo y sacamos muchísima información". Si bien el diagnóstico no deparó sorpresas, sí que hizo aflorar con nitidez lo que ya intuían: las propias mujeres directivas aseguraron no padecer ni observar desigualdades en su puesto de trabajo, con lo cual parecía tratarse de un "tema de postularnos nosotras". En ese sentido, señalaron la existencia de una serie de obstáculos en sus respectivas carreras: así, apuntaron aspectos como el de las culturas masculinizadas ("claro, esto es un banco, no es un sector muy femenino") o el de la conciliación ("quiero estar con mis niños/as"), pero lo más destacable fue que constataron la existencia del "efecto o síndrome de la persona impostora"[5], por un lado, y de la "falta de referentes femeninos", por otro, como principales factores que inhibían la propia postulación de las mujeres y que alimentaban su invisibilidad, consolidando así una especie de "techo de cemento" autoimpuesto.

En cuanto a las palancas, las mujeres directivas de CaixaBank destacaron que en todo momento sentían el apoyo de la Alta Dirección y que el tema de la igualdad "estaba en la agenda". También indicaron que en su desarrollo profesional se "habían encontrado con alguna persona o con algún directivo o directiva que les había ayudado, que habían tenido suerte por ese mecenazgo". Además, remarcaron el hecho de que una vez alcanzaban una posición de más nivel, "descubrían que no pasaba nada, que se podían organizar; es más, cuanto más arriba estaban, más flexibilidad tenían en el momento de organizarse", señala Clara.

El estudio de *benchmarking* y, sobre todo, el diagnóstico de las 160 mujeres directivas, dieron lugar a la puesta en marcha en 2018 del programa *Wengage*, que, en palabras de Clara Boada, "era y es el marco —una especie de 'paraguas'— que acoge en su seno, impulsa y da sentido a todas las acciones y políticas que ya teníamos en marcha, además de introducir algunas nuevas". Se trata de un programa que promueve y difunde el valor de la diversidad dentro y fuera de CaixaBank y que incorpora una triple visión: diversidad de género, diversidad funcional y diversidad generacional, mostrando el claro compromiso con la igualdad y la conciliación. Y ese compromiso se materializa en el Manifiesto de la Diversidad, publicado en 2018, que recoge los principios fundamentales que fomenta CaixaBank en materia de diversidad (Gráfico 4).

[5] En su libro *Liderar en femenino para hombres y mujeres*, Txell Costa (2019: 59) habla del "síndrome de la persona impostora y de cómo los hombres son más capaces de «tirarse de la moto». Un estudio interno de Hewlett Packard afirma que las mujeres creen necesitar más para presentar una candidatura a un trabajo o a cualquier oportunidad empresarial. Los hombres solicitan un empleo cuando cumplen sólo con el 60% de los requisitos, mientras que las mujeres sólo lo solicitan si cumplen con el cien por cien".

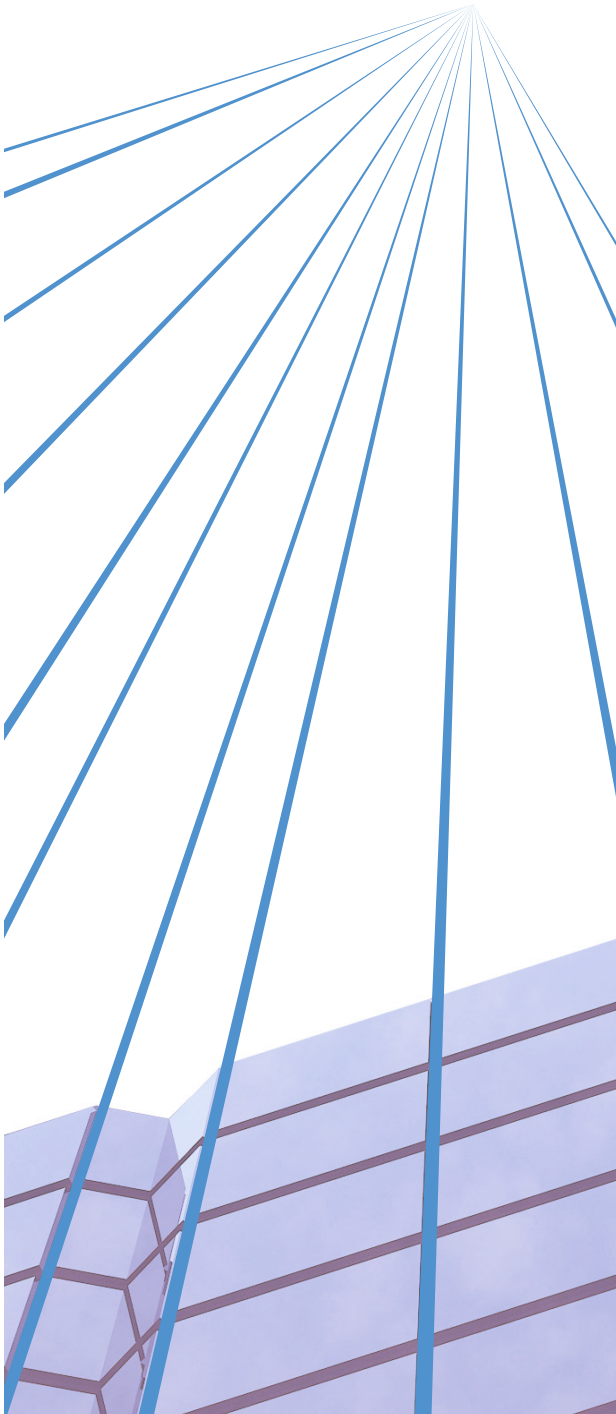
Gráfico 4. Manifiesto de la Diversidad de CaixaBank

	Incluir y fomentar la igualdad de oportunidades en todas las políticas y procesos de la Entidad, y promover una cultura basada en la meritocracia y en el respeto a las personas.
	Contribuir a romper estereotipos establecidos y creencias limitantes que merman el desarrollo y la innovación.
	Impulsar la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos, reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria.
	Promover acciones y medidas de sensibilización y cambio social a través de: formación, *mentoring*, debates, conferencias, premios y patrocinios.
	Divulgar el valor de la diversidad entre todas las personas, instituciones, empresas y organismos con los que nos relacionamos.

Fuente: CaixaBank.

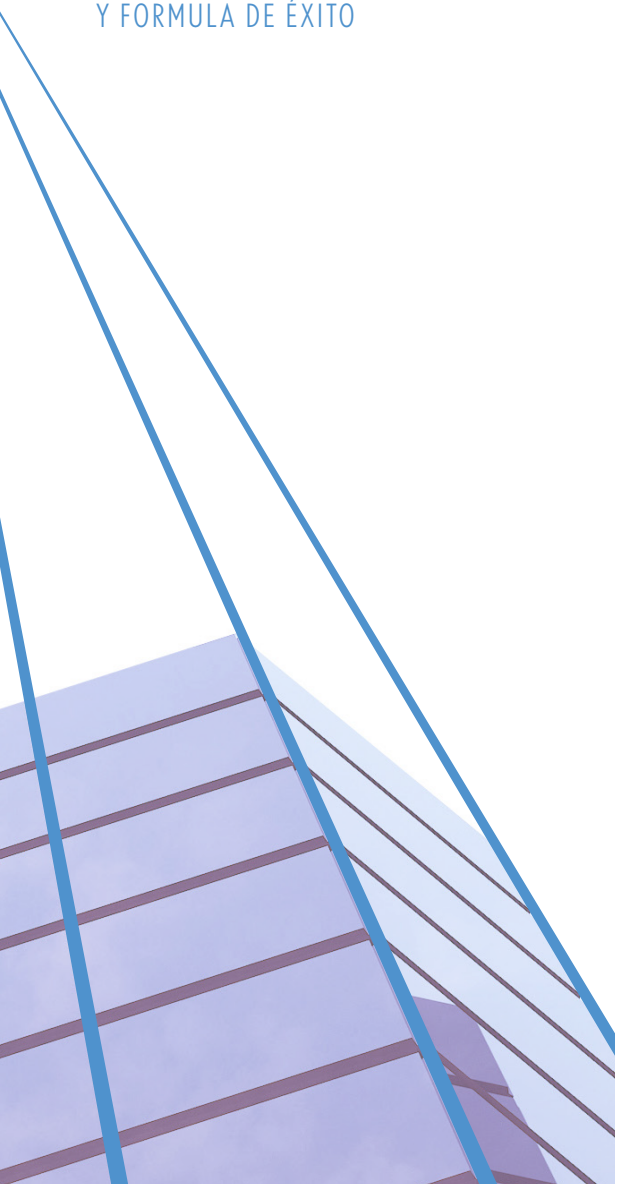
Para el consejero delegado de CaixaBank, Gonzalo Gortázar, "la diversidad es clave para conseguir atraer y desarrollar todo el talento potencial de una organización (...) Seguir trabajando en esa línea, fomentando la igualdad y la meritocracia, es la mejor manera de afrontar los grandes retos de nuestros días". Asimismo, Gortázar subraya la importancia de impulsar la diversidad no sólo de forma interna, sino también mediante iniciativas externas: "El compromiso de nuestra entidad no sólo se plasma en acciones restringidas al ámbito de la organización, sino también en impulsar el valor de la diversidad y la igualdad de oportunidades en el resto de la sociedad". En efecto, el programa *Wengage*, además de la ya mencionada triple visión (diversidad de género, funcional y generacional), tiene también una doble vertiente: 1) *interna*, con una serie de acciones dirigidas a incrementar el número y la visibilidad de las mujeres en posiciones directivas e impulsar el talento y el desarrollo profesional; y 2) *externa*, con actividades dirigidas al público general para divulgar la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad, ayudando a romper estereotipos de género y de otra índole.

Clara Boada no duda en reconocer en el programa *Wengage* a uno de los factores catalizadores determinantes que ha impulsado que el porcentaje de mujeres directivas pasara del 34,6% al 39,9% entre 2014 y 2018: "nos ha creado una sororidad interna e inclusiva brutal; mujeres que nos apoyamos una pasada (tenemos un chat que echa humo); fluyen las ideas. Y *Wengage* también nos ha proporcionado mayor inclusión con los hombres (...) es un programa muy transversal. Empezamos con mujeres porque necesitábamos conocer su realidad; pero a partir de ahí ya se involucraron hombres; de hecho, lo que siempre decimos es que es un programa muy inclusivo, no es un programa de mujeres, es un programa de diversidad y aquí estamos tanto hombres como mujeres involucradas".



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



Otro factor catalizador es, en opinión de Clara Boada, el hecho de "hacer público y notorio que la Alta Dirección está comprometida, que estemos diciendo que se trata de talento, de meritocracia, que da igual que estés o no embarazada (aquí hemos promocionado a un montón de mujeres embarazadas); el hecho no discriminatorio y explícito ha animado a las mujeres; yo creo que nos ha dado ese plus de probar y postularnos". Clara afirma con rotundidad que el programa *Wengage* "se basa en la meritocracia y en el acceso a la igualdad de oportunidades, y funciona por sí solo". La apuesta de la Alta Dirección por el programa *Wengage* es indudable y prueba de ello son también los 13 actos de presentación del programa realizados a lo largo del año 2018, mediante *afterworks* y encuentros de *networking*, con una participación de 2.500 personas.

El tercer factor catalizador, responsable del aumento del porcentaje de mujeres directivas en CaixaBank, reside, según Clara Boada, en los planes de *mentoring* femenino, mediante los cuales mujeres directivas de la entidad asesoran a otras profesionales en el desarrollo de su carrera profesional. Buscan el desarrollo, tanto en Direcciones Territoriales como en Servicios Centrales, del potencial de las personas, basándose en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, y constituyen una de las acciones internas más relevantes dentro del programa *Wengage*. Clara Boada asegura, orgullosa, que "nos ha ayudado a que las mujeres se postulen más a las posiciones elevadas (...) Directoras de Oficina están 'mentorizando' a Subdirectoras. Y Directoras de Área de Negocio están 'mentorizando' a Directoras de Oficina". El *mentoring* femenino se estableció en 2018 y solo ese primer año tuvo 335 participantes. Reciben formación tanto la persona mentora como la 'mentorizada'. Clara Boada hace hincapié en que es "un programa muy respaldado por la Alta Dirección". De hecho, su puesta en marcha fue una petición expresa del Director General de Negocio, Juan Antonio Alcaraz, que es la persona, aparte del consejero delegado, que tiene más gente a su cargo (pues toda la Red Territorial depende de él) y que es también el principal valedor del *mentoring* femenino. El objetivo es que las mujeres se postulen y que se empoderen; y para empoderar a la mujer resulta fundamental el referente de una mujer directiva; que vea cómo se ha organizado, que vea que no hay problema, que vea su estilo de liderazgo, que vea cómo gestiona los equipos, etc.

Además de los planes de *mentoring* femenino, *Wengage* también impulsa, en colaboración con el IESE Business School, un programa específico de desarrollo directivo para mujeres (Mujer y liderazgo), con objeto de fomentar el talento femenino, promoviendo sus competencias de negociación, delegación y gestión de reuniones, gestión del conflicto, análisis y toma de decisiones, conciliación trabajo-familia, etc. En 2018 participaron 40 mujeres.

Igualmente, *Wengage* también apuesta por las medidas que fomentan la corresponsabilidad y que facilitan a mujeres y hombres compatibilizar su desarrollo profesional con la vida personal y familiar, aprobando, para ello, medidas de flexibilidad horaria (2 horas de margen de entrada/salida) y de trabajo en remoto (1 día a la semana de teletrabajo). En la prueba piloto desarrollada en 2018 participaron 407 mujeres y hombres, con un elevado grado de satisfacción.

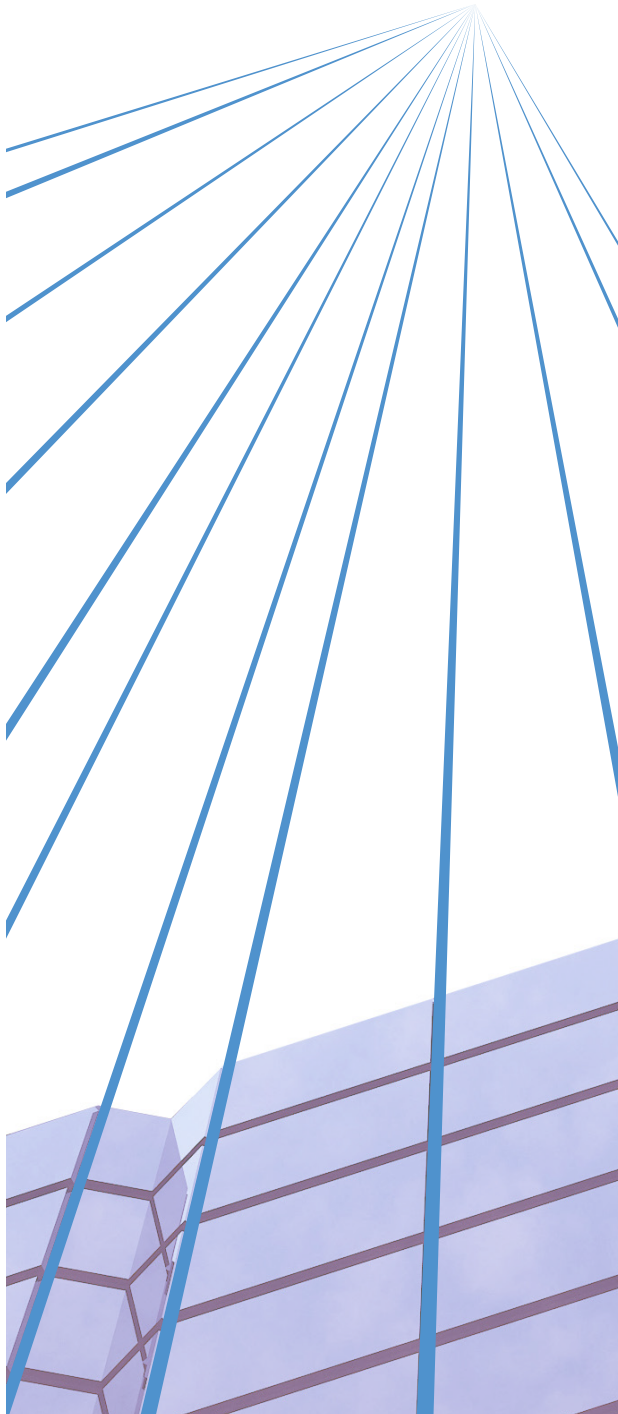
Entre otras acciones internas del programa *Wengage*, también cabe resaltar la elaboración y difusión a toda la plantilla de la *Guía de Comunicación Igualitaria: el reto de las relaciones interpersonales*, con el fin de "reconocer estilos comunicativos de ambos sexos en los equipos y romper con los estereotipos que existen para conseguir una comunicación ecuánime y sin sexismos". Se trata de un libro escrito por Estrella Montolío, catedrática de Lingüística Hispánica de la Universidad de Barcelona, que persigue promover comportamientos inclusivos partiendo de la premisa de que "si los profesionales de una entidad tienen presentes a sus interlocutoras, su lenguaje cambiará de forma automática". Así, "¿escuchamos a una mujer de la misma manera en la que escuchamos a un hombre? ¿Le otorgamos de entrada la misma relevancia y autoridad?".

Ésas son algunas de las cuestiones que se abordan en la guía que, a partir de ejemplos de situaciones y prácticas cotidianas, invita a reflexionar y proporciona consejos para evitar que los estereotipos condicionen las decisiones y comportamientos y así favorecer la igualdad en el desempeño profesional. Trata temas como la menor intervención de las mujeres en las reuniones, los estilos de comunicación, el reparto de roles inconsciente entre géneros o las diferentes formas de ejercer el liderazgo, explica las ventajas del modelo igualitario y propone cambios en el modo de relacionarse[6].

Dentro del programa *Wengage*, la entidad también impulsa el Premio Mujer Empresaria CaixaBank, para identificar y reconocer a las mujeres líderes del mundo corporativo con una reconocida trayectoria profesional en España. La ganadora suele ser posteriormente una de las representantes españolas en los premios IWEC, en el marco de la conferencia anual del International Women's Entrepreneurial Challenge (IWEC), una red mundial de mujeres empresarias, propietarias de sus compañías, que cooperan de forma global con el objetivo de ayudar a crear y distribuir la riqueza en el mundo empresarial. El Premio Mujer Empresaria CaixaBank persigue, en palabras del consejero delegado de CaixaBank, Gonzalo Gortázar, "aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la mujer empresaria y de su importante papel en el mundo económico y social".

Por otra parte, tal y como se ha indicado, el programa *Wengage* también cultiva una vertiente externa, cuyo objetivo es promover el valor de la diversidad en la sociedad. Cabe resaltar, a ese respecto, la celebración de conferencias y debates sobre diversidad en su Red Territorial de oficinas. Destaca, por un lado, la iniciativa *DialogA*, que incluye acciones de debate y reflexión, como talleres y charlas impartidas por personas expertas, desayunos de talento femenino para compartir *best practices* y experiencias, etcétera, que sumaron más de 1.000 participantes en 2018[7]. En ese sentido, Clara Boada pone el énfasis en el valor de la red de oficinas de CaixaBank: "como banco, tenemos la fuerza de la red. Tenemos 4.000 oficinas, con lo cual podemos llegar a muchos sitios. Estamos utilizando todas las oficinas como altavoces del valor de la diversidad". Por otro lado, en el ámbito internacional, CaixaBank también impulsa y acoge los debates *Diversity Talks* (que tienen el objetivo de analizar la aportación de la diversidad a los negocios internacionales, con 720 participantes en 2018)[8], así como actos de reflexión inclusiva con Aspen Institute (con 142 participantes en 2018). También celebra acciones de *networking* con bancos internacionales (ErsteBank, Standard Bank, ANZ Bank) para lanzar proyectos conjuntos.

Cabe asimismo destacar que CaixaBank también impulsa las Global Mentoring Walk en España, al lado de la ONG Vital Voices. Se trata de una iniciativa que pone en contacto a ejecutivas de trayectoria consolidada con jóvenes que están dando forma a carreras con alto potencial de desarrollo, en un formato diferente. Durante el trascurso de la caminata, las directivas y directivos intercambian experiencias, ofrecen y reciben asesoramiento, apoyo y consejo, además de tejer una red de contactos en un ambiente informal. Y no sólo acuden mujeres y hombres que ocupan posiciones directivas en el Grupo CaixaBank, sino también personal de otras empresas colaboradoras en el evento como Microsoft, SegurCaixa-Adeslas, Securitas Direct y AED, entre otras.



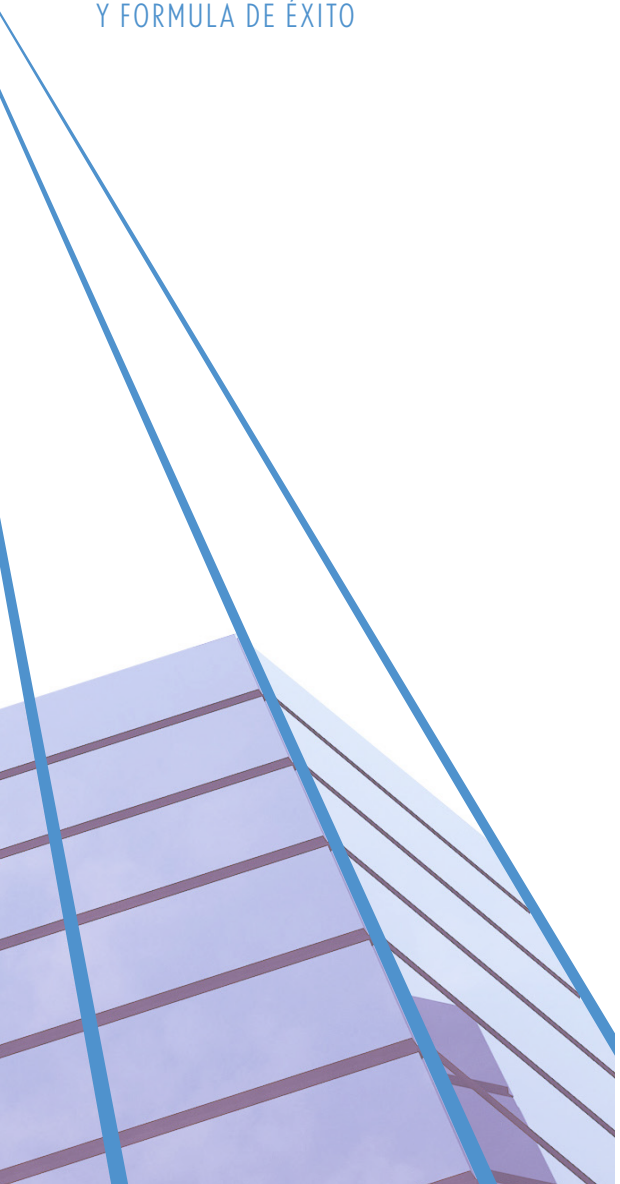
[6] Incluso se filman representaciones de casos que hay en la guía, para luego publicarlas en la Intranet a disposición de toda la plantilla.

[7] Algunos de los temas abordados son: "Madre y profesional, lo mejor de los 2 mundos", "Educación financiera en el ámbito familiar", "Vivir y educar desde la igualdad", "El deporte gana con la igualdad", "Igualdad como cultura empresarial", "Nuevas generaciones: la igualdad como proyecto", etc.

[8] Véase, por ejemplo, el Diversity Talks Dubái: Diversity Talks Dubái (video): https://www.caixabank.es/empresa/internacional/diversitytalks/videodubaidiversitytalks_es.html
Resumen Dubái: https://www.caixabank.es/deployedfiles/empresas/Estaticos/pdf/Bancainternacional/DT_Ficha_Dubai.pdf

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO Y FORMULA DE ÉXITO



Otras iniciativas externas de *Wengage* se refieren a patrocinios específicos en ámbitos donde la mujer está poco representada (como, por ejemplo, equipos femeninos tanto de baloncesto como de fútbol); patrocinio de FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias), así como de Top 100 Mujeres Líderes en España (una organización cuyo objetivo principal es visibilizar el talento femenino para construir una sociedad basada en la igualdad de oportunidades); organización, junto a Prensa Ibérica, de los eventos y premios eWoman, que reconocen el éxito de las mujeres en emprendimiento digital y tecnológico; alianza con Microsoft Ibérica para la concesión de los premios WONNOW a las mejores estudiantes universitarias de carreras con menor presencia femenina del área de STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)[9]; o campañas de sensibilización sobre el valor de la igualdad a través de las redes sociales, mediante un vídeo genérico con tres cápsulas (educación, acceso laboral y corresponsabilidad), que muestran situaciones cotidianas donde aún existe una desigualdad de género y que CaixaBank pretende atajar, y que cuenta con más de 2 millones de visualizaciones.

Para finalizar, se debe resaltar que CaixaBank está adherida a los principales programas internacionales de fomento de la diversidad y de la igualdad de género, como los Women's Empowerment Principles de Naciones Unidas; el Acuerdo Voluntario con el Instituto de la Mujer, "Más mujeres, mejores empresas", para una mayor representatividad de la mujer en posiciones directivas; el Chárter de la Diversidad, promovido a nivel europeo, para fomentar la igualdad de oportunidades y las medidas antidiscriminatorias; y el Código EJE&CON de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la empresa.

Gracias a ese compromiso, CaixaBank posee desde 2010 la Certificación Empresa Familiarmente Responsable, otorgada por la Fundación MásFamilia, que premia a las mejores prácticas en conciliación, apoyo a la igualdad de oportunidades y desarrollo de las personas (Nivel B+ Empresa Proactiva). También ha sido merecedora de diversos reconocimientos, como el Premio 25 aniversario de FEDEPE o el Premio Intrama a las mejores prácticas de RRHH en gestión de la diversidad y la igualdad. Además, desde 2019 está incluida en el Bloomberg Gender-Equality Index, un selectivo que incluye las compañías del mundo más comprometidas con la igualdad de género a través de sus políticas y la transparencia en la divulgación de sus programas y datos relacionados con el género[10]. Del mismo modo, CaixaBank también figura en el Índice de Diversidad de Género de la European Women on Boards (EWoB), que analiza la representación femenina en puestos de liderazgo en las empresas incluidas en el Stoxx Europe 600 (CaixaBank ocupa el puesto 170 del ranking, aunque es parte del 'top 3' de las empresas españolas, junto a Bankinter y Banco Santander).

[9] Los premios consisten en un primer premio de 10.000 euros y diez segundos premios, que se corresponden con 10 becas remuneradas que están destinadas a que las ganadoras trabajen seis meses en CaixaBank, colaborando en diversos proyectos específicos. Además, todas las ganadoras participan en un programa de mentoring Microsoft Ibérica.

[10] El Gender Equality Index (GEI) de Bloomberg mide la igualdad de género a través de cinco pilares: liderazgo femenino y cartera de talentos, igualdad salarial y paridad de género, cultura inclusiva, políticas de prevención del acoso sexual y marca pro-mujer. En 2020, Bloomberg ha seleccionado a 325 compañías de 42 países y regiones, después de analizar 6.000 empresas originarias de 84 países y regiones. En total, hay 14 empresas españolas en el GEI de 2020: además de CaixaBank, figuran BBVA, Banco Santander, Bankia, Endesa, Enagás, EDP, Ferrovial, Iberdrola, Indra, Inditex, NH Hoteles, Telefónica y Repsol.

CLARA BOADA RESUME DE ESTA FORMA LAS PRINCIPALES RAZONES POR LAS QUE CAIXABANK TIENE ESA FIRME APUESTA POR LA IGUALDAD:

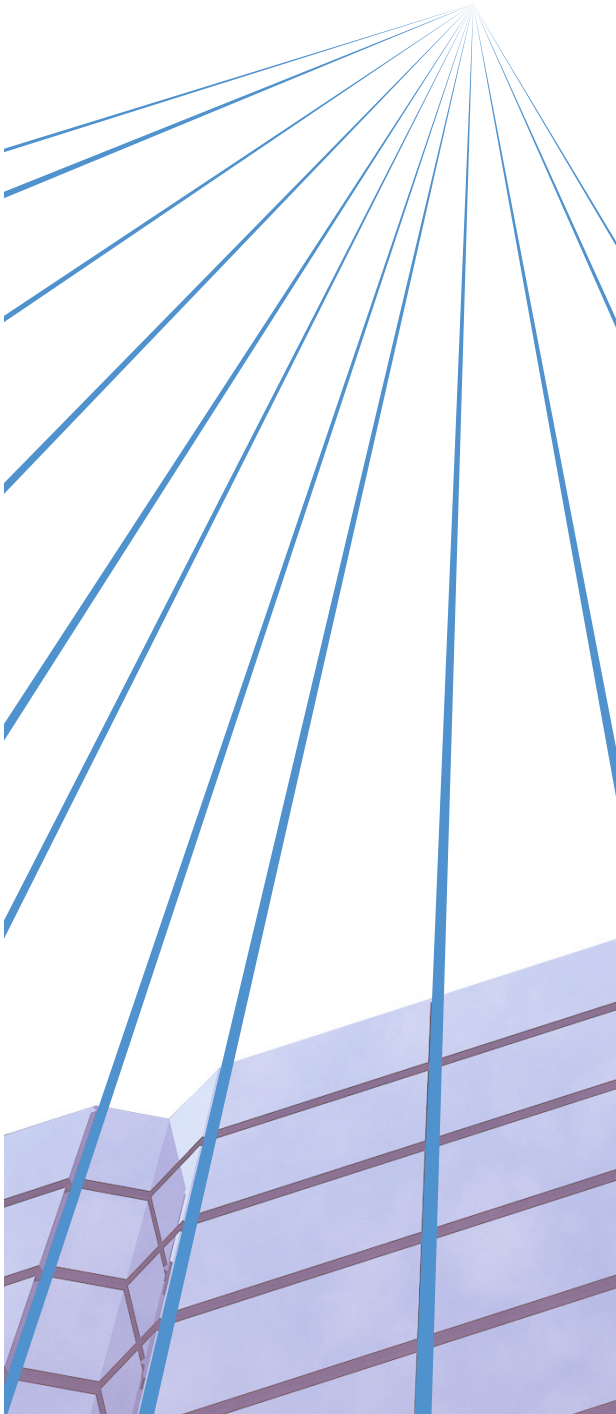
- ✓ Es un valor fundamental en sí mismo y es parte esencial de la cultura, grabada en el ADN, de CaixaBank.
- ✓ Compromiso y liderazgo del equipo directivo. Nosotros creemos en la diversidad, forma parte de nuestra cultura, no es un tema de maquillaje, llevamos mucho tiempo trabajándola, desde el inicio tenemos directivas en la Red.
- ✓ Es un pilar. Una empresa diversa es más sostenible, es más innovadora, se adapta mejor, es más rentable... todo son ventajas. La mitad de nuestra clientela son hombres y la otra mitad mujeres (incluso más); empresarialmente y por un tema de rentabilidad, o tratas la diversidad o no tienes futuro.
- ✓ Mejora de la calidad en la toma de decisiones. A nivel global, cuando se tiene una visión más amplia, se genera mucha más riqueza; la gente que diseña productos, la gente que está programando tiene esa parte más abierta. A mí me han comentado algunas clientas que se sienten más a gusto y más cómodas con gestoras: esa parte de empatía, que no te atosigan, que te escuchan, que te entienden, que te dan espacio, etc.; por poner un símil, si vas al ginecólogo, igual te sientes más cómoda si es una mujer porque crees que te entiende mejor; ocurre lo mismo con tu dinero, al final estamos hablando de tu dinero, son tus ilusiones, tu jubilación, tus sueños, lo que puedes hacer, esa parte no emocional, pero que te cubre esas necesidades... y lo que quieres es un buen servicio.

2.2. El impulso al desarrollo profesional y los criterios meritocráticos en los procesos de selección y promoción interna

Para CaixaBank es fundamental favorecer el talento y el desarrollo profesional a través de la apuesta por la meritocracia, la diversidad y el empoderamiento de todas las personas de su plantilla. La meritocracia amplía la fuente de talentos de una forma esencial, porque ninguna persona queda excluida desde el inicio. La diversidad fomenta el talento facilitando su inclusión y explotación. Y el empoderamiento asegura que el talento se desarrolle y despliegue todo su potencial[11].

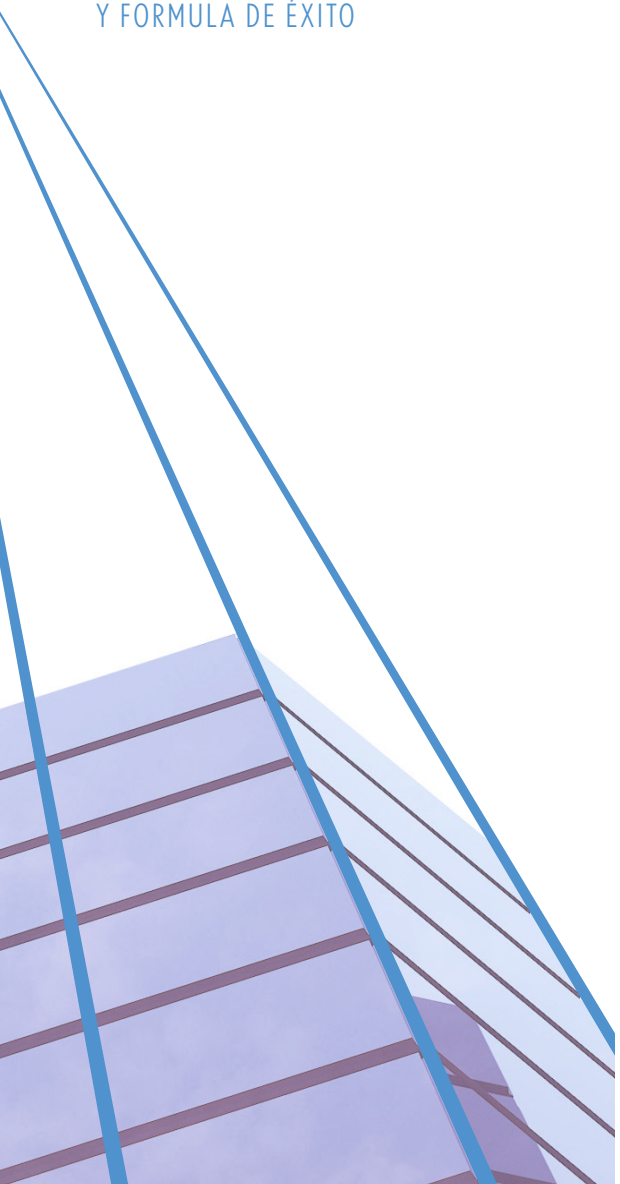
Para alimentar y fortalecer la cultura meritocrática, CaixaBank realiza evaluaciones anuales al 100% de su plantilla que permiten una visión integral: a nivel de comportamiento (evaluación por competencias) y a nivel de rendimiento (evaluación del rendimiento).

[11] A ese respecto, puede verse el Diversity Talks Estambul, en el que Marta García Ojea, Directora de la Oficina de Representación de CaixaBank en Turquía, señala que "los beneficios de la diversidad son muchos y merece la pena luchar por ella. La diversidad y la inclusión son ventajas competitivas. Las empresas son un reflejo de la sociedad, que es rica en diversidad y se fortalece con sus diferencias. Por lo tanto, un lugar de trabajo inclusivo contribuye a un mejor clima laboral, mejora el desempeño, el compromiso y la motivación del equipo, acentúa la creatividad y la innovación, ayuda a atraer y retener el talento. No solo beneficia a los resultados económicos y a la reputación de la empresa, sino que profundiza su compromiso con la sociedad".
Diversity Talks Estambul (video): https://www.caixabank.es/empresa/internacional/diversitytalks/videoturquiadiversitytalks_es.html
Resumen Estambul: https://www.caixabank.es/deployedfiles/empresas/Estaticos/pdf/Bancainternacional/DT_Ficha_Turquia.pdf



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



En cuanto a la evaluación por competencias, ésta persigue diagnosticar y desarrollar las competencias profesionales de todas las personas de la entidad. Es una herramienta diseñada para objetivar la evaluación del desempeño y se materializa mediante las *Conversaciones para el Desarrollo*, un espacio de diálogo entre cada persona de la plantilla y su responsable inmediato (n+1). Permite identificar puntos fuertes y ámbitos de mejora, además de facilitar la comunicación, conocer las expectativas y motivar. Y, en última instancia, todo ello propicia que CaixaBank pueda realizar una planificación eficiente de acciones de desarrollo profesional de las personas.

Respecto a la evaluación del rendimiento, CaixaBank tiene un modelo objetivo y transparente para valorar la consecución de los retos individuales y de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos. Conviene destacar que, a fin de valorar el rendimiento de la plantilla y determinar la remuneración variable asociada a él, CaixaBank tiene en consideración no sólo la consecución de los retos (el qué), sino también la forma en la que éstos se alcanzan (el cómo). Para cada función se definen unas bandas salariales que sirven de referencia para establecer un importe de *Bonus target* para todas las personas. La valoración de este *Bonus target* en función de la Evaluación del Rendimiento, complementada por la valoración del comportamiento, permite realizar la gestión de la retribución variable anual.

Por otra parte, para CaixaBank es fundamental la evaluación, gestión y desarrollo del talento, tanto a nivel directivo como a nivel pre-directivo, siguiendo siempre el modelo basado en tres ejes (meritocracia, transversalidad y diversidad). El Departamento de Talento y Business Partners Territoriales detecta, evalúa, gestiona y desarrolla el talento directivo de la entidad, mediante la elaboración de mapas de talento (a nivel directivo y pre-directivo), cobertura de cargos directivos y gestión de planes de sucesión. La detección y evaluación del talento se realiza en la esfera de comportamiento y de rendimiento. La particularidad de la evaluación de comportamiento en estos niveles radica, según Clara Boada, por un lado, en que es "un proceso que involucra a una persona experta externa que realiza informes ad-hoc de cada persona candidata, lo cual aporta objetividad e independencia y evita la endogamia" y, por otro, en que se garantiza "la presentación de ternas en todas las candidaturas". En ese sentido, Clara señala con rotundidad que "en todas las ternas debe haber al menos una mujer. Si no existe, se hace búsqueda proactiva (...) Este sistema me obliga a que, si tengo una plaza, no busque mi semejante, que es lo fácil; hay mucho talento en la empresa, y no es que esté oculto, pero si no levantas la mirada, no lo ves; hay que hacer aflorar y hacer visible ese talento".

Otro elemento distintivo de la detección y evaluación del talento es el Feedback 180^0, que se realiza a través de la recogida de evidencias directivas basadas en las percepciones del equipo. De ese modo, las personas directivas conocen sus *gaps* competenciales y pueden trabajar, a partir de la visión de sus equipos, sus áreas de desarrollo. A ese Feedback 180^0 hay que añadir la evaluación y feedback por competencias directivas que cada persona candidata obtiene de su responsable en el organigrama jerárquico.

Un Comité de Talento (órgano colegiado y diverso formado por siete personas) vela por el cumplimiento de la validación de posiciones directivas en CaixaBank, garantizando, entre otros aspectos, que se presenten ternas con representantes femeninas en todas las candidaturas. Además, el Comité de Talento es el que, contemplados todos los inputs generados en el proceso, decide finalmente la candidatura que se presenta al Comité de Dirección, que es la instancia que toma la última decisión.

Gráfico 5. Métodos de evaluación de comportamiento y de rendimiento

Nivel Directivo

① Evaluación del Talento Directivo	Nº de evaluaciones	
	2018	675
	Plan Estratégico 2015-2018	2.626
② Evaluación Directiva EpC	Nº de evaluaciones	
	2018	32
	Plan Estratégico 2015-2018	2.009
③ Feedback 180º	Nº de evaluaciones	
	2018	384
	Plan Estratégico 2015-2018	1.125
④ Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2018	
	Personas	1.633

Comportamiento

① Informes ad-hoc de un experto externo que aporta objetividad e independencia.
② Herramienta para identificar/contrastar el talento interno y las capacidades directivas. Evaluación por parte del responsable jerárquico.
③ Recogida de percepciones del equipo para identificar gaps competenciales.

Rendimiento

④ Programa de retos de Servicios Centrales (anual)
Programa ILP (incentivos a largo plazo - periodo Plan Estratégico).

Nivel no Directivo

① Conversaciones para el desarrollo	Nº de evaluaciones	
	2018	24.458
	Plan Estratégico 2015-2018	95.038
② Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2018	
	Personas	23.774

Comportamiento

① Herramienta para objetivizar la evaluación del desempeño, analizando las competencias profesionales.
Espacio de Diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores identificados.

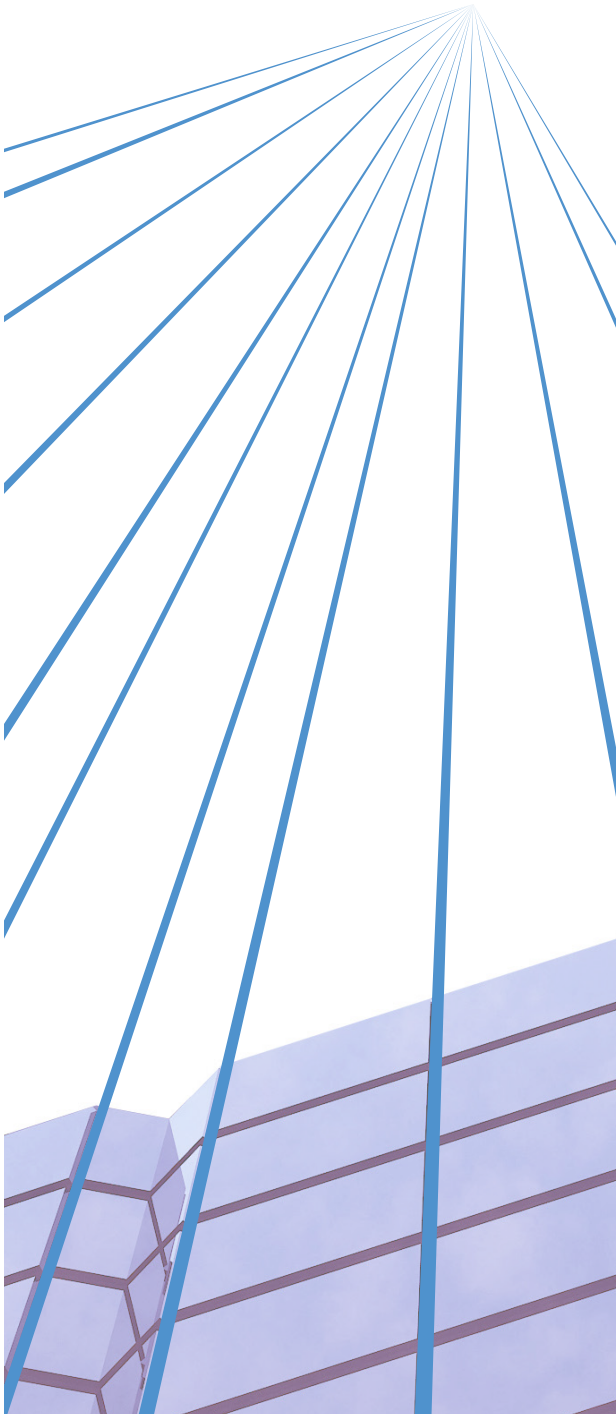
Rendimiento

② Modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales, de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.
–Programa de retos Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
–Programa de Bonus Red, esquema adaptado a cada segmento de negocio.
–Programa de incentivos.

Fuente: CaixaBank.

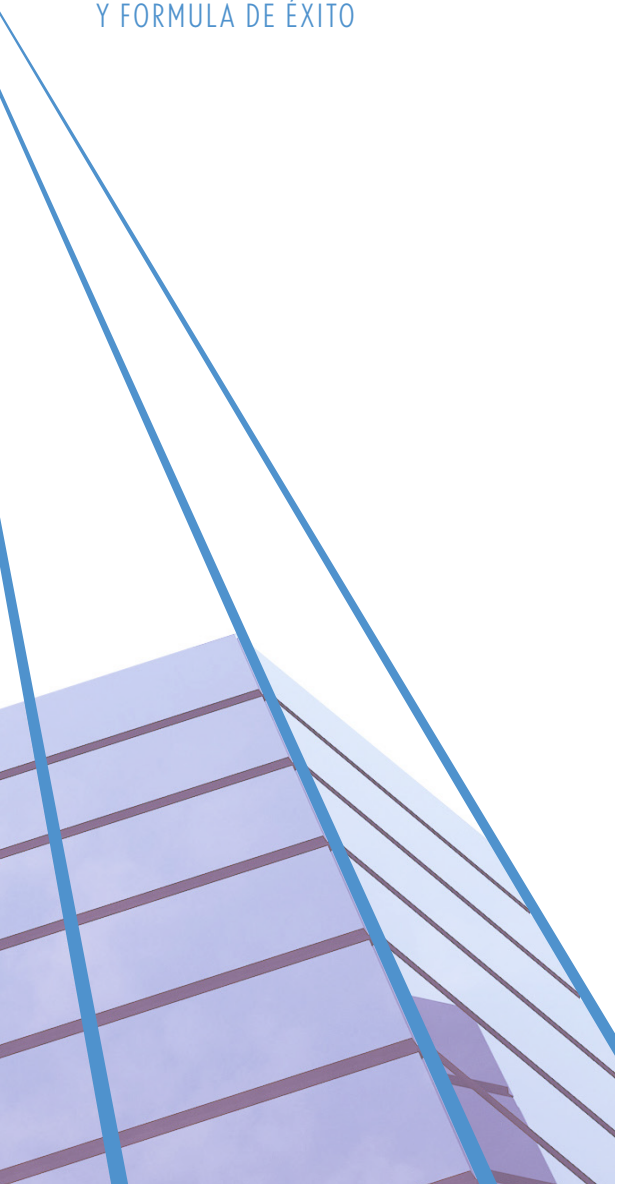
Como se ha dicho, la apuesta por reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad es prioritaria para CaixaBank, y sus consecuencias se han hecho notar en los últimos años: en 2015, el porcentaje de nombramientos de personas directivas que pasaban por el Comité de Talento con terna era sólo del 32,1% en Servicios Centrales, mientras que ascendía al 83,8% en 2018. En la Red Territorial, ese porcentaje era del 42,9% en 2014 y llegaba al 100% en 2018. Por otra parte, el porcentaje de personas directivas con Feedback 180º en Servicios Centrales era del 57% en 2014 y alcanzaba el 100% en 2018. En la Red Territorial no se hacía Feedback 180º hasta el año 2016 pero, a partir de entonces, se hace en el 100% de los casos. Y en cuanto a los nombramientos de cargos directivos es de destacar que en el año 2018 las mujeres protagonizaron el 47% de los nombramientos directivos de CaixaBank, sumando la Red Territorial y los Servicios Centrales.

Por otra parte, más allá de detectar y evaluar el talento, CaixaBank trata también de cultivarlo y fomentarlo con mimo. Para ello, realiza un notable esfuerzo en formación para procurar a sus profesionales un aprendizaje continuo: sólo en 2018, más de 2 millones de horas de formación (8,3% presenciales, 91,7% virtuales), que equivalen a 71,8 horas por persona empleada; y más de 12,8 millones de euros invertidos en formación (434 euros por persona empleada).



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



Entre otros aspectos, CaixaBank apuesta por fomentar la autoformación poniendo a disposición de toda su plantilla múltiples recursos formativos a través de CaixaBank Campus. Todo ello alienta la libertad y responsabilidad personal respecto de las propias capacitaciones. CaixaBank Campus es la pieza esencial de la estrategia de gestión del conocimiento de la entidad, pues integra su oferta autoformativa, presencial y online para el desarrollo competencial personalizado. Una oferta que se estructura en cuatro bloques:

1. Escuelas de Formación (espacios de referencia de un ámbito del conocimiento): Escuela Comercial, Escuela de Riesgos, Escuela de Finanzas, Escuela de Liderazgo y Habilidades, y Escuela de Rendimiento Sostenible.

2. Itinerarios a medida y formación de segmentos (programas adaptados a necesidades específicas: Oficinas Store, AgroBank, Banca Privada y Banca Premier, Banca de Empresas, Auditoría, Internacional...).

3. Formación normativa transversal (cumplimiento de las exigencias reguladoras y cobertura de riesgo reputacional: información y asesoramiento MiFID II, Prevención de Riesgos Penales, Seguridad y Salud Laboral, Gestión del Efectivo, Seguros y Planes de Pensiones...).

4. Planes de desarrollo profesional tanto a nivel directivo como a nivel pre-directivo: Programa directivo "Rethink" y Programa pre-directivo "Progresa".

El programa directivo "Rethink" está enfocado al desarrollo progresivo de las competencias de liderazgo y conocimientos generalistas para personas directivas. Propone un desarrollo incremental en función de la consolidación en el cargo e incluye certificaciones a través de Universidades y Escuelas de Negocios. Se contemplan dos etapas (incorporación y consolidación) y una tercera etapa para colectivos de alto potencial. La etapa de incorporación, con su correspondiente Certificación C1, se centra en el liderazgo de uno/a mismo/a y en sentar las bases del negocio, mientras que la etapa de consolidación, con su correspondiente Certificación C2, se centra en el rol como líderes de otras personas, que impulsan el cambio y la ejecución de la estrategia. Su objetivo es que tales personas directivas se conviertan en personas líderes inspiradoras y transformadoras, capaces de anticiparse al futuro y de actuar como palanca de cambio para la implementación de la estrategia. El programa "Rethink" se desarrolla en Barcelona y Londres, y en él intervienen docentes del IE Business School, del FT-IE Corporate Learning Alliance y del Cass Business School[12].

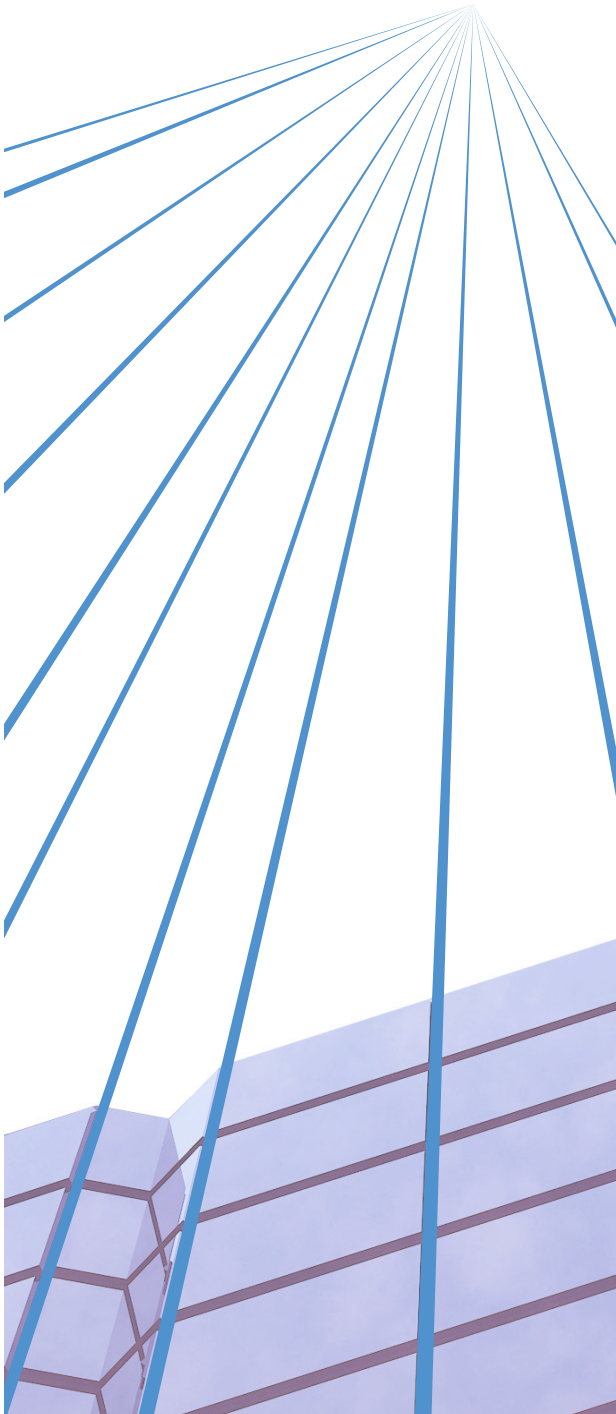
"Los profesores abren la puerta. Tú entras por ti mismo".

Proverbio chino

[12] El programa académico incorpora aspectos relacionados con la coyuntura financiera y los horizontes estratégicos del sector, un bloque consagrado a las competencias relacionales básicas en el liderazgo (autoconocimiento, influencia, asertividad, feedback) y comunicativas. Al mismo tiempo, existen módulos sobre toma de decisiones, sobre Big Data y Analytics, y sobre liderazgo positivo.

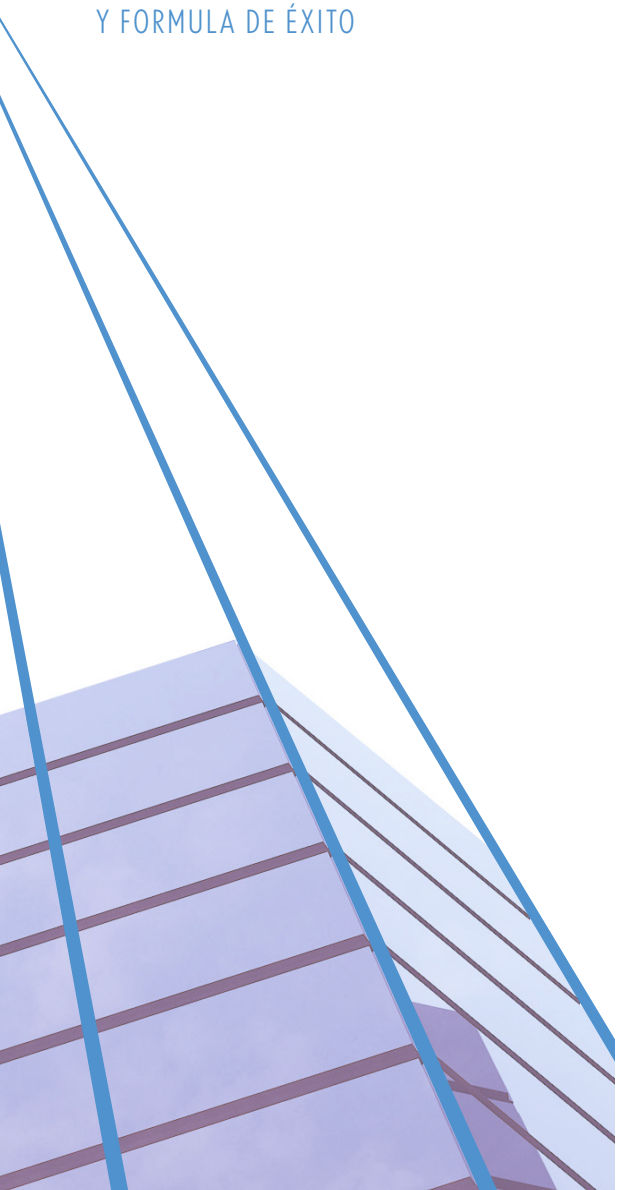
El programa pre-directivo "Progresa" está dirigido tanto a personas subdirectoras y directoras de la Red Territorial (para la mejora competencial del rol directivo y liderazgo de equipos), como a gerentes en los Servicios Centrales (para desarrollar la visión estratégica y la orientación a resultados, así como la innovación y la gestión del cambio). A ese respecto, Clara Boada recalca que "aseguramos que entre las personas que participan exista diversidad; para nosotros es la cantera típica de los equipos de fútbol y tenemos que asegurar que exista una paridad entre mujeres y hombres".

Para terminar, es preciso apuntar que, ante la creciente necesidad de captar, desarrollar y retener el talento joven, en 2017 surge el programa CaixaBank Experience para adaptar la propuesta de formación del personal recién contratado a los cambios de la sociedad y a las necesidades de las nuevas generaciones. Es un programa de aprendizaje *blended* (semipresencial), de dos años de duración, que facilita que las nuevas incorporaciones se integren y se sientan parte de la entidad, identificándose con sus valores y objetivos y adquiriendo una formación de alto valor. El programa consta de dos fases: 1) en primer lugar, una semana de integración (un *training* presencial) en los Servicios Centrales de Barcelona, para darles la bienvenida y explicarles la organización (cultura, atributos de marca y modelo organizativo), así como el plan formativo. Se busca que conozcan cuál va a ser su nueva trayectoria profesional (posibilidades de desarrollo) y que empiecen a forjar un sentimiento de orgullo de pertenencia y de comunidad, creando vínculos con la entidad; 2) en segundo lugar, una prolongada formación online, mediante el uso de la gamificación, a través de Virtaula (la plataforma de e-learning de CaixaBank), sobre normativa genérica de la entidad, normativa en seguros, Postgrado Universitario en información y asesoramiento financiero, y Postgrado Universitario en riesgo bancario (Universitat Pompeu Fabra). Los resultados del programa CaixaBank Experience son muy buenos; con una participación de 665 personas en 2018, la tasa de rotación acumulada se ha reducido del 22% en 2017 al 20% en 2018; además, el grado de satisfacción es muy elevado, ya que el 68% lo valoran con una puntuación de 9 o 10. A esto hay que añadirle los reconocimientos externos conseguidos por el programa CaixaBank Experience 2018, clasificado en la tercera posición como mejor programa *onboarding* en los Learning Awards celebrados en Londres en febrero de 2019.



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



3. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS: TRANSVERSALIDAD, GENEROSIDAD Y OSADÍA

CaixaBank es, sin duda, diferente. Carmen Gimeno también lo es: "me apunto a un bombardeo", "mi especialidad es la gestión del caos", "hacemos rotos y descosidos".

Las palabras de Carmen Gimeno impactan y, a la vez, cautivan. Y, sobre todo, sus palabras la describen.

Habla con claridad, con precisión y con convicción. Y es generosa en el matiz, en el ejemplo, en la anécdota. Desprende seguridad y eficacia, pero también "buen rollo" y "diversión". Le gusta lo que hace, y sabe transmitirlo. Es una líder.

En la actualidad, Carmen Gimeno es Directora Corporativa de Participadas de Seguros y Gestión de Activos de CaixaBank. También es la Presidenta del Consejo de Administración de CaixaBank Asset Management y Consejera de SegurCaixa Adeslas (compañía líder en seguros de salud en España) y miembro de la junta directiva de Inverco (Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones). Y recientemente (en junio de 2019) ha sido nombrada Directora General Adjunta de VidaCaixa. Y es, asimismo, miembro del Comité de Diversidad de CaixaBank.

La trayectoria profesional de Carmen Gimeno se caracteriza por una huida constante de la "zona de confort", por un "apuntarse a un bombardeo" repleto de osadía y por una "gestión del caos" basada en la transversalidad y la generosidad.

Cuando hay "mucho campo", muchas cosas por hacer, Carmen lo tiene claro y opta por la osadía: "yo pienso que a veces la gente espera que le digan lo que tiene que hacer, pero a veces tienes que tomarte la libertad de hacer cuando ves que hace falta una cosa; ¡oye, que no pasa nada! Pero siempre sin pisar el terreno de nadie; a mí que no me pisen mi terreno; yo no me voy a meter, por lo menos conscientemente, en el terreno de nadie; pero si hay algo ahí 'huérfano', que está por hacer y es relevante, pues se hace", afirma tajantemente. Además, argumenta que "las empresas están cambiando y son más abiertas y el mundo cambia tan rápido, que siempre hay cosas por hacer; por lo cual tú siempre puedes ir más allá de lo que estrictamente y en teoría puedes hacer. Muchas veces no lo sabes, porque la definición de puestos es más flexible, es más abierta: 'rotos y descosidos'. Eso es enriquecedor, es divertido, motiva a los equipos".

"Dentro de veinte años lamentarás más las cosas que no hiciste que las que hiciste.
Así que suelta amarras y abandona puerto seguro. Atrapa el viento en tus velas.
Sueña. Explora. Descubre".

Mark Twain

BREVE TRAYECTORIA PROFESIONAL DE CARMEN GIMENO: "APUNTARSE A UN BOMBARDEO" COMO *LEITMOTIV* PROFESIONAL

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE CARMEN GIMENO

Carmen Gimeno se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona en 1989. Había hecho la carrera con un programa especial, gracias al cual en el año 1987 "fuimos la primera promoción —como veis, me apunto siempre a todo— que pudo compaginar meses de estudio y meses de prácticas; ahí trabajé en el entonces Banco de Bilbao (en 4º), y en 5º ya era el Banco Bilbao Vizcaya. Viví la fusión. Después de esa experiencia, en la que me lo había pasado muy bien, decidí no trabajar nunca en un banco —con lo cual veis que mi característica principal es ser visionaria, porque la clavé—", bromea Carmen.

Tras licenciarse, en 1989 se incorporó a Arthur Andersen: "me gustaban las finanzas y ello me llevó al mundo de la auditoría, que es muy buena escuela para aprender muchas cosas, porque ves las tripas de las empresas y, además, tienes que trabajar con diferentes equipos y ves diferentes maneras de funcionar; y eso es muy enriquecedor: recién salida de la facultad, ahí te espabilas (...) Yo creo que debo mucho a la estructura mental y a los métodos de trabajo de Arthur Andersen. Estuve 4 años, en medio de la crisis".

Carmen asegura que en Arthur Andersen estuvo muy a gusto y que le fue muy bien, pero su vocación no era la auditoría. En diciembre de 1993 se incorporó a una filial de "la Caixa", GDS Grupo de Servicios. Carmen Gimeno nos explica que GDS Grupo de Servicios "había sido la holding de Caixa Barcelona, de sus participaciones. Se estaba montando como el departamento de participadas del banco dentro de lo que era GDS. Éramos 10 personas".

Según sus propias palabras, "tuve suerte en todos estos pasos (tanto en auditoría como después), porque había mucho campo y, por ello, podías tomar mucha responsabilidad (...) En GDS éramos muy pocos y estaba todo por hacer, con lo cual hacíamos 'rotos y descosidos', y ahí está mi especialidad: 'la gestión del caos'. Hay un campo abierto y puedes hacer muchas cosas: lo mismo montamos la contabilidad de participaciones que eran pequeñitas y se centralizó, que participamos en compras de bancos como el Banco Granada Jerez, el banco BPI que ahora está en Portugal, etc. Hacíamos de todo. Empezamos siendo 10 y luego crecimos".

En 2000 GDS Grupo de Servicios se transformó y cambió de nombre a Caixa Holding. En ese momento se hizo una aportación no dineraria de todas las participadas: "pasamos de ser hermana, a ser la madre de todas las participadas de "la Caixa". Ya no sólo actuábamos como departamento de participadas, sino que éramos la holding que tenía las participadas. Y luego, en 2007, se convirtió en Criteria; traspasó las participadas que eran instrumentales otra vez a lo que era "la Caixa", para quedarse con unas inversiones que tuvieran sentido (las participaciones industriales, las de seguros, las de más peso), y salimos a bolsa, que fue un proceso muy divertido; son cosas muy diferentes, no todo el mundo las vive", rememora Carmen con cierta nostalgia.

En 2011 se traspasó a Criteria todo el negocio bancario de "la Caixa" y se convirtió en CaixaBank, aprovechando la plataforma que ya cotizaba; "así fue como fui del mundo de las participadas al banco. Al final, el banco es la parte central; las filiales, por muy importantes que sean, siempre parece que son un poco la periferia. Pero a mí me gustaba estar en las filiales, porque tienes un punto más de libertad y de interrelación e interlocución con diferentes personas del banco".

Ese mismo año, en 2011, Carmen fue nombrada Directora de Participadas del Grupo Asegurador de CaixaBank y, dos años después, ascendió a Directora Corporativa, añadiendo la Gestión de Activos a sus funciones.

Toda su trayectoria profesional ha estado vinculada a la actividad aseguradora y de gestión de inversiones, así como a las operaciones corporativas, principalmente en el ámbito de las fusiones y adquisiciones.

3.1. El liderazgo al servicio de la transversalidad

Carmen Gimeno ha liderado equipos prácticamente desde que empezó a trabajar. En ese sentido, no tiene ninguna duda y se expresa de forma contundente: "Hay dos cosas principales: 1) el trabajo tiene que salir, evidentemente; 2) pero los equipos tienen que crecer y los equipos tienen que ser visibles, porque si no, no sirve, no es justo; tú como directiva eres tan o más buena cuanto mejor es tu equipo, y eso está clarísimo". Y, a renglón seguido, Carmen apunta la importancia de la osadía como compañera de viaje: "es ir un poco más allá de lo que es estrictamente tu responsabilidad, simplemente por el gusto de explorar e intentar tener a gente que esté dispuesta a hacer lo mismo. Y a nivel de trabajo es achatar la estructura (...) la estructura jerárquica o esperada es de una manera, pero la manera de funcionar es muy horizontal y siempre la he tenido muy horizontal. No es eso que todo lo que pasa en el departamento tiene que pasar por mi filtro, ni mucho menos; ni el que pasa por aquí tiene que pasar por el de arriba y el de más arriba. Quiero decir, muchas veces hacemos parejas de baile diferentes según los proyectos que tenemos".

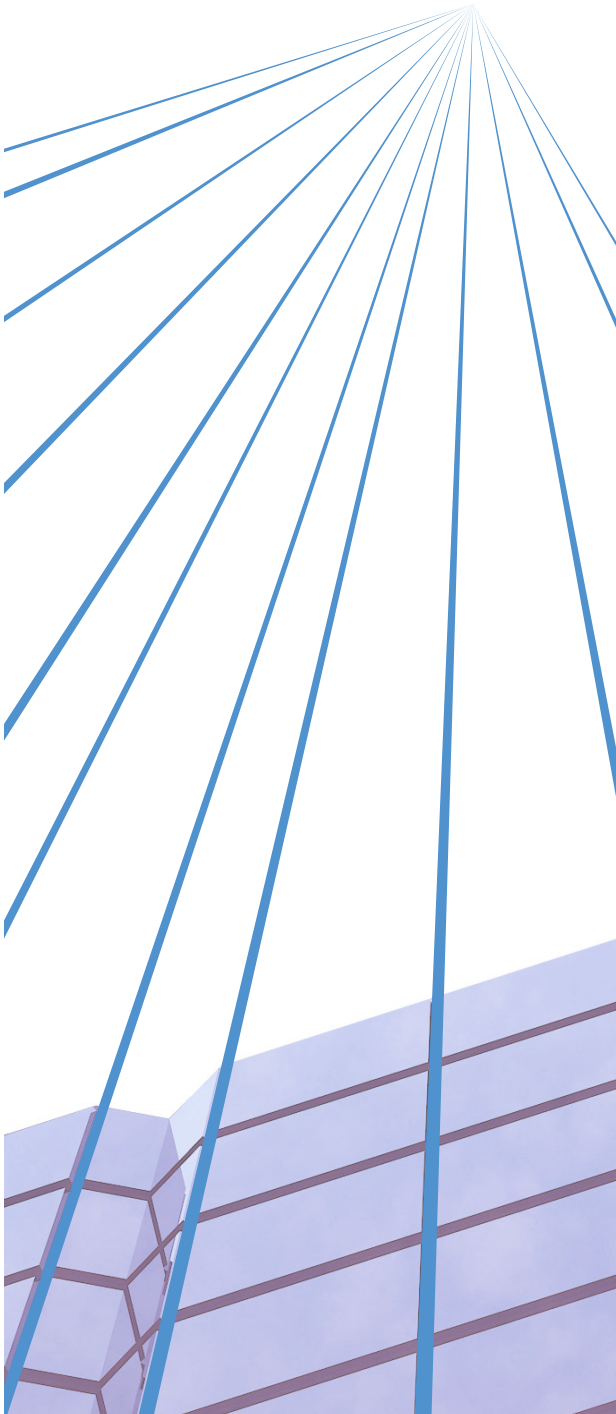
Carmen otorga una importancia capital a empoderar a la gente, a delegar responsabilidades, para que impulsen su propio desarrollo y se hagan visibles. Por eso es partidaria de achatar las estructuras, de hacerlas más horizontales. Y lo sentencia con una frase lapidaria: "Muchas veces la mejor manera de aplanar las estructuras es desapareciendo". Y añade la puntilla: "claro, si desapareces tú, se hacen visibles los que están; el resto aflora y se visibiliza".

Carmen fomenta incluso la "intercambiabilidad" entre las y los integrantes de su equipo, incluida ella misma. Para eso, argumenta, "evidentemente, tiene que haber esa comunicación y esa confianza. Al final, cuando tienes un equipo que ya ha trabajado mucho y tú ya has visto cuáles son las capacidades de las personas, pues ya son mayorcitas, en algunas cosas somos intercambiables. Cuando hay oportunidades de ser intercambiables, muchas veces hago que sea una de ellas quien vaya: primero, porque así se bregan; además, cuando das visibilidad y responsabilidad a las personas, se sienten más dueñas del trabajo que hacen, se comprometen más; yo no estoy encima de ellas revisándolo todo, pues tienen las capacidades para ello. Y si lo hacen mal, la responsabilidad es mía, porque se delega el trabajo, pero no la responsabilidad. Además, la gente se siente mejor, más libre, siente que progresa".

"La pregunta correcta no es ¿cómo pueden llegar a tener todos el mismo poder?, sino más bien ¿cómo pueden ser todos poderosos? El poder no es considerado un juego de suma cero, en el que el poder que yo tengo necesariamente te lo he quitado a ti.

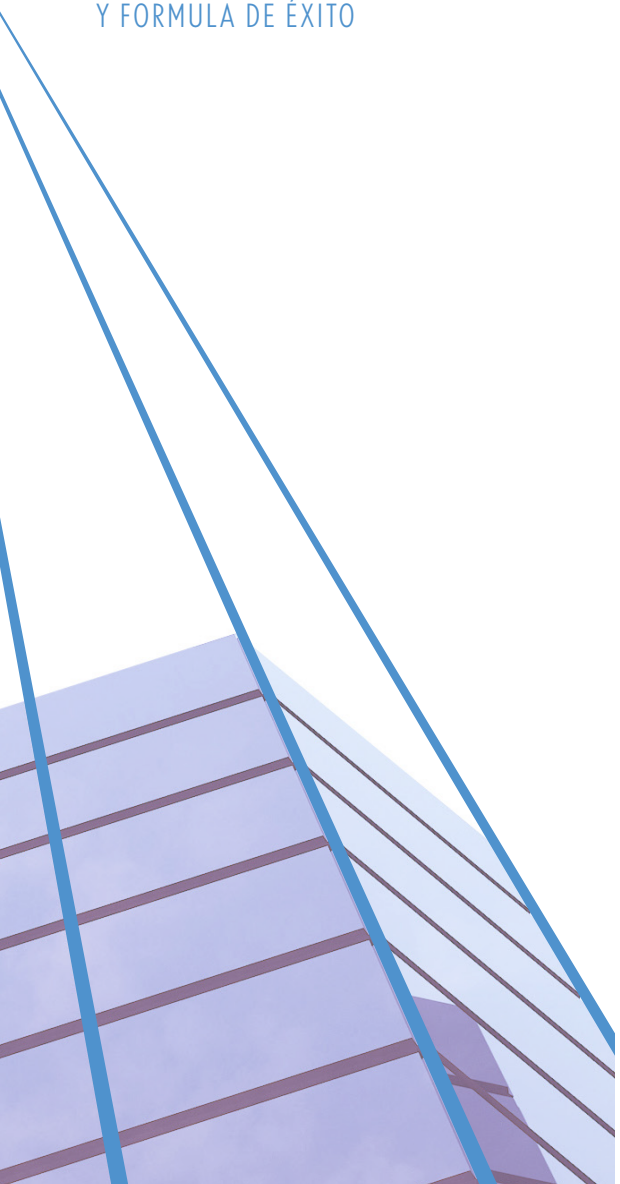
En lugar de eso, si aceptamos que estamos interconectados, mientras más poderoso seas tú, más poderoso puedo ser yo. Mientras más poderosamente se potencie el propósito de la organización, más oportunidades se me abrirán para hacer aportaciones (...) El punto no es lograr que todos sean iguales, sino permitir que todos los empleados crezcan hasta ser la versión más fuerte y saludable de sí mismos".

Frederic Laloux



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



La transversalidad es, como se ha dicho, un rasgo que Carmen valora enormemente en sus equipos y que caracteriza, también, su estilo de liderazgo. Ese liderazgo transversal "no te lo da ningún título; tú al final tienes un equipo y eres su jefa porque en el organigrama pone que eres su jefa, y punto. Claro, ese liderazgo se tiene que ejercer también con tus '*peers*' y con gente de un nivel superior; y entonces ese liderazgo también es muy relevante; yo creo que ese liderazgo se ejerce con esa proactividad, con esa 'poca vergüenza', con ese 'no esperar una invitación'; eso sí, no vas a ir de salvadora del mundo de nadie, pero que tu aportación sea útil y práctica, porque las cosas que son útiles y prácticas al final son reconocidas. Hay que ser osada". Y en cuanto a las personas integrantes de su equipo, Carmen insiste en que "es muy importante que salga el trabajo, pero también es muy importante que la gente acabe el año convencida de que sabe más y de que tiene más competencias que en el año anterior. Cuando hablo de competencias, no hablo sólo de competencias técnicas, sino de competencias y habilidades experienciales, de comunicación, etc."

"Pienso que está un poco mitificado lo del líder y que nos lo venden como si se tratara de personas tocadas por alguna magia que les otorga poderes de atracción casi anormales. Creo que, simplemente, se trata de dar oportunidades y que salgan los valores que cada persona atesora. Así es como acabas conociendo a gente superdinámica y creadora en alguna actividad social ajena al proyecto y que estaba plana en su trabajo. Soy partidario, por tanto, de dar oportunidades de gran calado a personas muy jóvenes (...) Un líder es líder cuando los demás lo hacen líder, cuando los demás se sienten cómodos con su estilo y decisiones, con su capacidad de riesgo y acierto, con su humildad, con su coherencia, con su servicio, con su respeto a la diversidad, con su confianza en los que le acompañan, con su generosidad, con su visión de futuro".

Koldo Saratxaga

Además, la transversalidad es eficiente, es productiva, elimina duplicidades, alimenta polivalencias: "yo siempre he creído en la transversalidad; yo soy una fan de la transversalidad. Porque creo que hay cosas que se tienen que hacer, pero cada persona tiene que hacer lo suyo, yo no quiero duplicar el trabajo de nadie, yo quiero tener gente muy preparada, muy comprometida; a cambio, yo creo que aprenden mucho y muchas cosas diferentes, porque como es muy variado, ningún año se parece al anterior, y haces cosas diferentes, acabas sabiendo mucho de temas legales, de temas mercantiles, societarios, de organización, aparte de los financieros propiamente; y yo creo que eso enriquece a la gente; a la gente le gusta y avanza; tengo gente muy potente y esa gente es capaz de hacer muchas cosas sin moverse por otras áreas de la organización y apoyarse en lo que hay para hacer muchas cosas. Porque, si no, acabaríamos duplicando los equipos que hay en las filiales o que hay en otras partes de la organización (...) Nosotras, al final, somos personas expertas en seguros y gestión de activos, y en temas legales y del sector de estas compañías. Y eso nos sirve para tener impacto transversal en la compañía".

*"Ser líder es sacar lo mejor de ti y ayudar a los demás a que también lo hagan. Es evolución.
Ser líder es ser mentor, es compartir, es dar posibilidades, es dar alas para volar. Es inspirar a otros a soñar más, a aprender más, a ser más. Como decía Napoleón, es repartir esperanza".*

Txell Costa

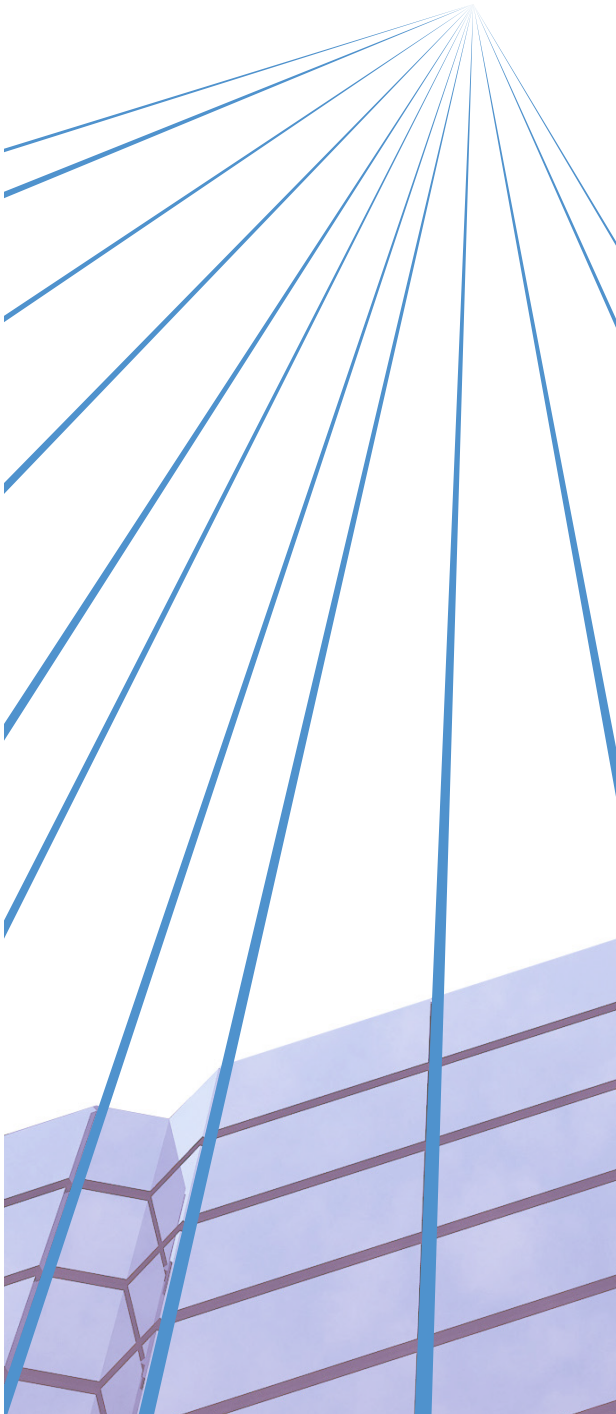
Para Carmen Gimeno, es cuestión de ir viendo dónde hay necesidades y ser una persona generosa, puesto que la transversalidad exige generosidad, es su aceite lubricante imprescindible: "no puedes ser transversal si no eres generosa; entonces, muchas veces tienes que dar antes de recibir. Si vas en la carrera hacia la medalla, eso no te lleva a ningún lado; lo importante es que las cosas salgan. La generosidad con generosidad se paga. A veces puede haber algún malentendido, pero da igual, yo creo que la manera de progresar es ésa; al final, ni las personas son nuestras, ni la información es nuestra, todos tenemos que tener una visión de que los recursos están a disposición de la compañía, no son míos, son un bien común, y eso a veces no es tan evidente".

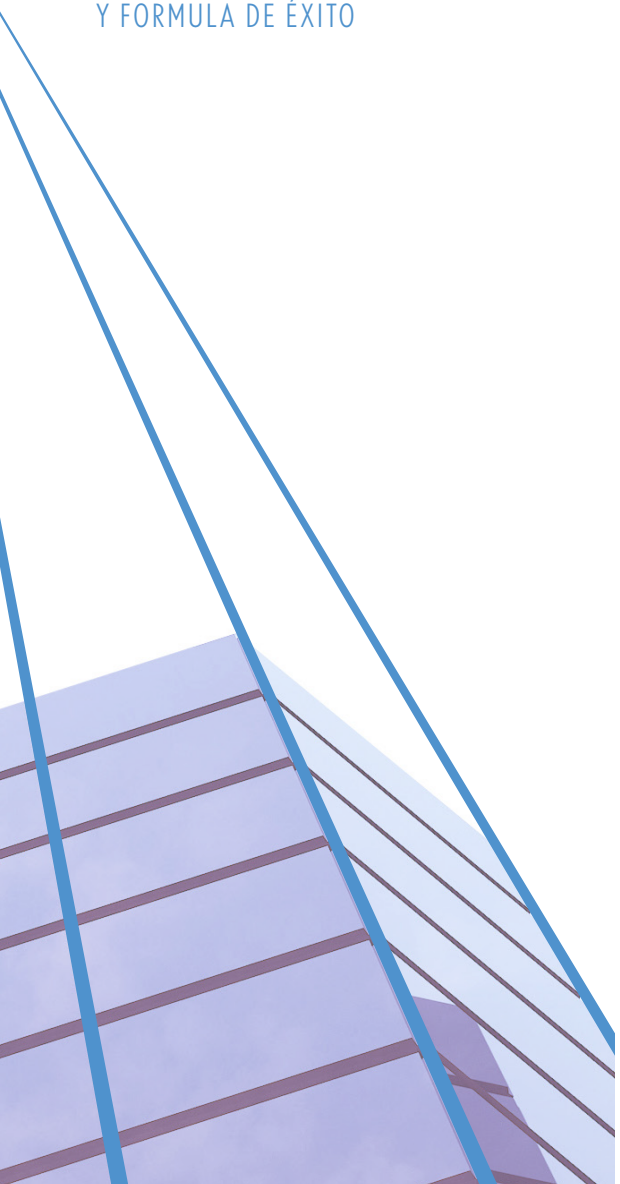
Carmen señala que su manera de liderar y gestionar, basada en la transversalidad y la generosidad, no es algo suyo y exclusivo, sino algo compartido en la cultura de CaixaBank. "Creo que hay muchos departamentos que son también muy generosos y que tienen ganas de colaborar, sin que haya obligación jerárquica de hacerlo. Al final es tu trabajo. Tienes que pedir, y la gente colabora contigo. Y podemos tener esa visión global. Tenemos una función muy de *staff*, damos y a la vez recibimos apoyo. Nos hemos buscado nuestro hueco y nuestra forma de funcionar, sí, pero yo creo que las organizaciones necesitan de este 'aceite', de esta función".

Finalmente, Carmen destaca el valor de divertirse en y con el trabajo, subraya el hecho de pasarlo bien. Entiende, además, que la gestión del equipo basada en la transversalidad y la generosidad no sólo funciona, sino que "es la manera divertida de trabajar, la manera más agradable de trabajar". Carmen asegura, sin lugar a dudas, que el suyo es "un trabajo divertido; porque a mí las rutinas me aburren mucho, y esto es de todo menos rutinario". Y, en ese sentido, nos brinda un último consejo: "el mejor consejo es que la gente haga, si puede, lo que le gusta, que vaya a por ello, y que amplíe su visión, y que piense muy bien si los pasos que da suponen un avance o un retroceso respecto a lo que le gusta".

"Intento aplicar siempre esa máxima de la generosidad; no es por bondad, sino porque es práctico, no es que yo sea muy buena y vaya con el lirio en la mano; hay que ser generoso sin ser tonto, en la medida adecuada e ir viendo hasta dónde llega. Porque si vas así y no hay retorno y se te vuelve en contra, hay que controlar, pero normalmente no sucede".

Carmen Gimeno





3.2. La búsqueda del talento: osadía, diversidad y curiosidad

Cuando ha de evaluar y seleccionar talento, Carmen busca y valora con singular esmero los siguientes atributos (en coherencia con su propio estilo de liderazgo y la forma de funcionar de su equipo):

- *Que tenga cierta preparación.* Carmen lo explica así: "claro, cuando tú sales de la universidad, tu credencial es lo que has estudiado, y ya sé que sobre eso hay que edificar muchas cosas, pero que por lo menos salgas con un cierto nivel de conocimiento".
- *Que tenga actitud.* Carmen es diáfana a ese respecto: "lo que yo busco es lo que yo defino como 'sangre en las venas', gente activa que no se queda esperando a que le des órdenes, gente con ganas de hacer cosas (...) Busco gente con arrojo, con ganas de aprender".
- *Que encaje en el equipo.* Carmen asevera con firmeza que "encontrar alguien que vaya a trabajar bien con mi equipo predomina sobre un maravilloso expediente académico. Para esa evaluación me baso en la intuición femenina; quiero ver esa 'sangre en las venas'; si la gente va de 'champion', se nos revuelve el gallinero; al final, lo ves; te puedes equivocar al evaluar personas. Yo he tenido mucho tiempo a personas como becarias, gente que he fichado de inicio, y a mí me gusta trabajar con talento (...) No hago nunca las mismas preguntas, depende de quién tenga delante; soy muy poco organizada; para ciertas cosas soy muy poco estructurada; me guío más por la intuición o por ese 'pensar rápido y no despacio' que por una cosa muy estructurada y una lista de preguntas. Valoro el conjunto, para que encaje en esa forma de funcionar de transversalidad y generosidad. Escuchando lo que han hecho, cómo lo han hecho, cómo ven su futuro, cómo se ven a ellas mismas... a partir de ahí tú les explicas el puesto, miras qué cara ponen, cómo van a trabajar".

*"La mente intuitiva es un don sagrado y la mente racional es un fiel servidor.
Hemos creado una sociedad que honra al sirviente y ha olvidado el don".*

Albert Einstein

- *Que haya diversidad.* Carmen es categórica al respecto: "cuando busco gente para mi equipo, intento buscar lo que yo llamo 'perros verdes', o sea, gente que sea diversa, porque la diversidad aporta mucho a los equipos: si tú tienes personas que se llevan bien, pero si todas son tan iguales, tan homogéneas, al final no aflora nada".
- *Que tenga empatía, generosidad.* Según Carmen, el hecho de que la persona candidata haya estudiado fuera, o que haya trabajado en voluntariado, etc., "me lanza señales de esa proactividad, de que hay campo y por qué no cogerlo. Y, efectivamente, un tema de voluntariado me da señal de que hay una generosidad, una empatía; porque, al final, en el mundo de los negocios también hace falta la empatía. Y todo esto no entendido como 'buenismo', sino como una manera de hacer las cosas que da resultados. Yo creo que eso es importante".

- *Que tenga curiosidad.* Se trata de una cualidad que Carmen también se aplica a sí misma y que valora enormemente: "lo que hay que tener es curiosidad. Mientras una es curiosa, es joven. Es verdad. Si eres curiosa, realmente te hace ver las cosas. Por eso me gusta leer el tipo de revistas como *Wired*, o *Fast Company*, más disruptivas. Porque me hago consciente de cambios que hay que hacer, movimientos que hay que dar. Es que, si no, cuando trabajas en una entidad y desde hace tantos años, el peligro de estar en una burbuja, y sólo con la visión de tu entidad, es enorme. Al final el mundo es muy grande y hay muchas cosas... Me gusta leer cosas que no tienen nada que ver con la economía, ni con el management, ni con la organización. Pienso que, si no oxigenas el cerebro, te quedas realmente muy reducida. Me sirve para abrir la mente".

"La curiosidad es insubordinación en su más pura forma".

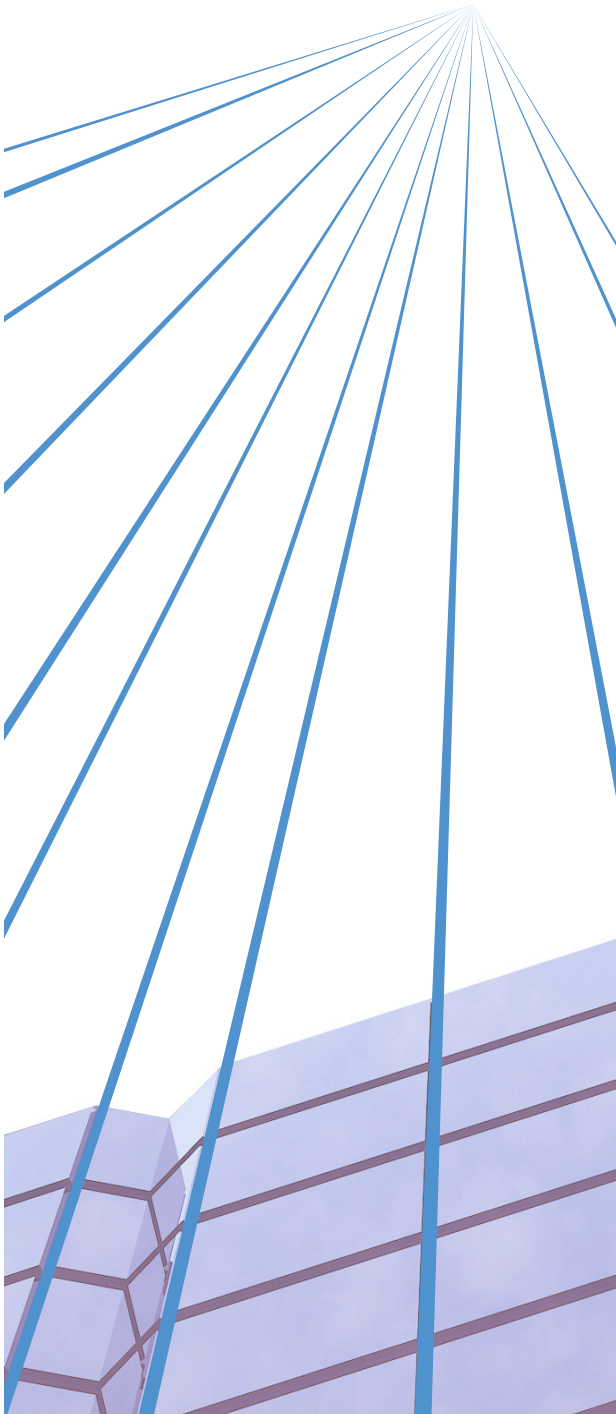
Vladimir Nabokov

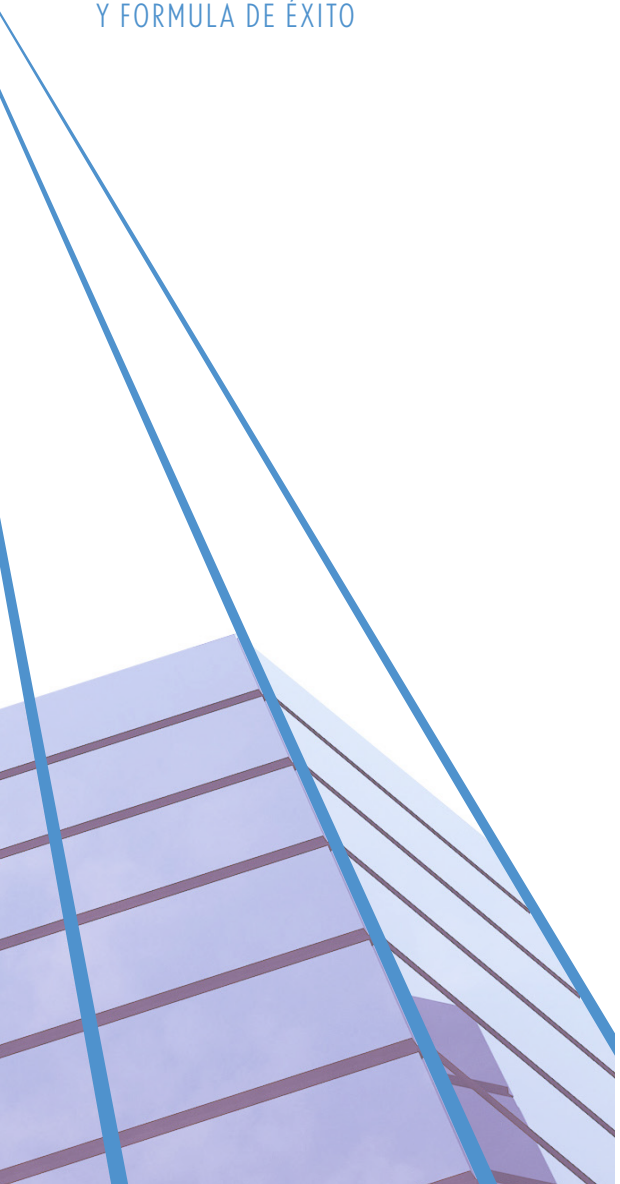
Para terminar, Carmen hace una recomendación dirigida a todas las personas candidatas: "que no tengan miedo a mostrarse como son; tampoco hace falta enseñar los puntos flacos con una bandera, no te digo eso, pero que intenten aproximarse lo más posible a lo que son realmente, porque la autenticidad la ves, se ve". Y, por ello, apostilla con contundencia: "sé quien tú eres, no quien piensas que la persona entrevistadora quiere que seas; primero, porque es mucho suponer que sabes lo que la entrevistadora quiere; y además, si aciertas lo que ella quería, se lo transmites mintiendo como una bellaca, le consigues engañar y te cogen, es que luego tu vida va a ser muy desgraciada, porque si tú estás diciendo que eres una persona muy extrovertida, maravillosa y tal, porque es un trabajo de comercial, y luego resulta que eres introvertida y sólo por hablar por teléfono con alguien te tiemblan las piernas, pues claro, vas a durar menos que un telediario".

¿Cuáles son los valores que tratas de infundir?

- √ *El gusto de las cosas bien hechas, por el puro placer de las cosas bien hechas.*
- √ *La integridad. Tienes que ser muy íntegra y tener muy claro las líneas que no quieres cruzar porque no van contigo y no son acordes a tus valores. Rectitud interna como brújula.*
- √ *La responsabilidad: la responsabilidad por tu trabajo y por tus equipos.*
- √ *La diversión, pasarlo bien en tu trabajo.*
- √ *La colaboración, el compartir. Si colaboras con más gente, te lo pasas mejor. Al final, desde un banco se pueden hacer cosas buenas; por ejemplo, se puede impulsar que todas las inversiones de sus gestoras sean socialmente responsables. Pues ya es algo. Los dividendos de este banco alimentan la mayor fundación de España: 500 millones al año invertidos, sobre todo en obra social.*
- √ *Cuidar de una misma. La salud es tuya para toda la vida, mientras trabajes y cuando te jubiles... tu salud, y tu vida personal, y tu vida familiar, tan importante para un hombre como para una mujer. Hay que cuidarse como persona, porque, si no, la factura que pagas luego es importante.*

Carmen Gimeno





3.3. La negociación: posiciones claras, empatía y generosidad

La negociación es otra de las facetas con las que Carmen Gimeno y su equipo tienen que lidiar con cierta frecuencia, sobre todo cuando se enfrentan a operaciones "M&A" (siglas de "*Mergers and Acquisitions*", fusiones y adquisiciones). De todas formas y, de entrada, Carmen quita hierro a ese tipo de operaciones: "parece que tienen un halo especial y, al final, no son para tanto. No hay que tenerles tanto miedo ni tanto respeto. Al final, el tema es que tienes que tener clara tu posición, tienes que saber qué compras, por qué lo compras y cuál es el racional estratégico, y financieramente hasta dónde puedes llegar. Y si es una operación 'M&A' que va a transformarse en una *joint-venture*, tienes que tener muy en cuenta qué relación quieres: aparte de la operación de compra-venta, para montar la *joint-venture*, tienes que tener claro cuál tiene que ser la manera de relacionarse en el futuro".

Nuevamente, Carmen despliega su mantra, sus palabras fetiche, cuando habla de negociación: *generosidad* y *transversalidad*. Sostiene con elocuencia que "al final, en una negociación lo que tú tienes que hacer es ver tu posición respecto a la otra parte y tienes que ser generosa, tanto en las relaciones transversales como cuando estás en una negociación; generosa, en cuanto a que tienes que intentar detectar lo que a la otra parte le va bien y, entonces, incluso aunque sea con trabajo tuyo, darle eso que le va bien para que pueda defender su posición y ayudarte a que tú puedas tener otra cosa. Y sobre todo, en el caso de una relación donde no es que vendas y te vas, sino que estás negociando la creación de una *joint-venture*, lo que tienes que hacer es crear la base de una buena relación, evidentemente intentando lo mejor para tu compañía, ¡faltaría más!, pero intentando también que los términos sean de tal manera que sean sostenibles, porque, si no, al final acaban saltando las costuras".

"La generosidad no consiste en que me des algo que yo necesito más que tú, sino en darme algo que tú necesitas más que yo".

Khalil Gibran

Para Carmen, no hay recetas mágicas ni garantías de éxito cuando se aborda una negociación, pero sí reconoce varios ingredientes esenciales. En sus propias palabras:

- √ "Lo importante es saber estratégicamente por qué lo estás haciendo, o sea, tener la idea muy clara de lo que necesitas".
- √ "Se trata de un trabajo en equipo; codo a codo con la otra parte".
- √ "En una negociación tienes que tener claro cuáles son todos tus frentes. Y cuáles tienes controlados y cuáles no".
- √ "Ser prudentes. Primero pedimos permiso, no queremos asumir riesgos".
- √ "Al final, muchas veces, en una operación, lo menos importante es el precio; el precio es importante, evidentemente; pero luego, los contratos al final no se acaban en el precio; tienes páginas y páginas hablando de otras cosas; y eso también es muy importante. La manera de negociar es que tienes un marco de actuación, tienes un criterio; si hay un tema muy conflictivo recurres al siguiente nivel de autoridad (esto cómo lo hacemos, hasta dónde puedo llegar, hasta dónde no puedo llegar...)".
- √ "La generosidad es necesaria para el trabajo transversal, que siempre es mucho más rico para ti y mucho más enriquecedor para la organización, y más útil y más práctico que otra cosa".

Con todo, es obvio que no todas las negociaciones tienen éxito. Muchas operaciones fracasan. Carmen se lo toma con realismo, pragmatismo y perspectiva: "muchas veces es aquello de que '*eres esclavo de tus propios actos*'; te pones con una operación y es como tu bebé y quieres que nazca, pero hay que verlo con perspectiva". Carmen desgrana algunas de las razones por las que hay operaciones que no prosperan:

• "Igual la otra parte o tú mismo no lo tienes tan claro. O la evolución te hace rectificar; cuando tienes más información ves que hay cosas inadmisibles".

• "A veces una u otra parte tiene líneas rojas que no se pueden traspasar".

• "A veces, si es tema de precio, ves que están muy alejados y que ninguna parte lo puede aceptar".

• "A veces hay filtraciones interesadas y entonces tú te enfadas y dices que ahora no. En esto se ha de ser muy cuidadoso. Yo creo que por nuestra parte no hemos filtrado nunca".

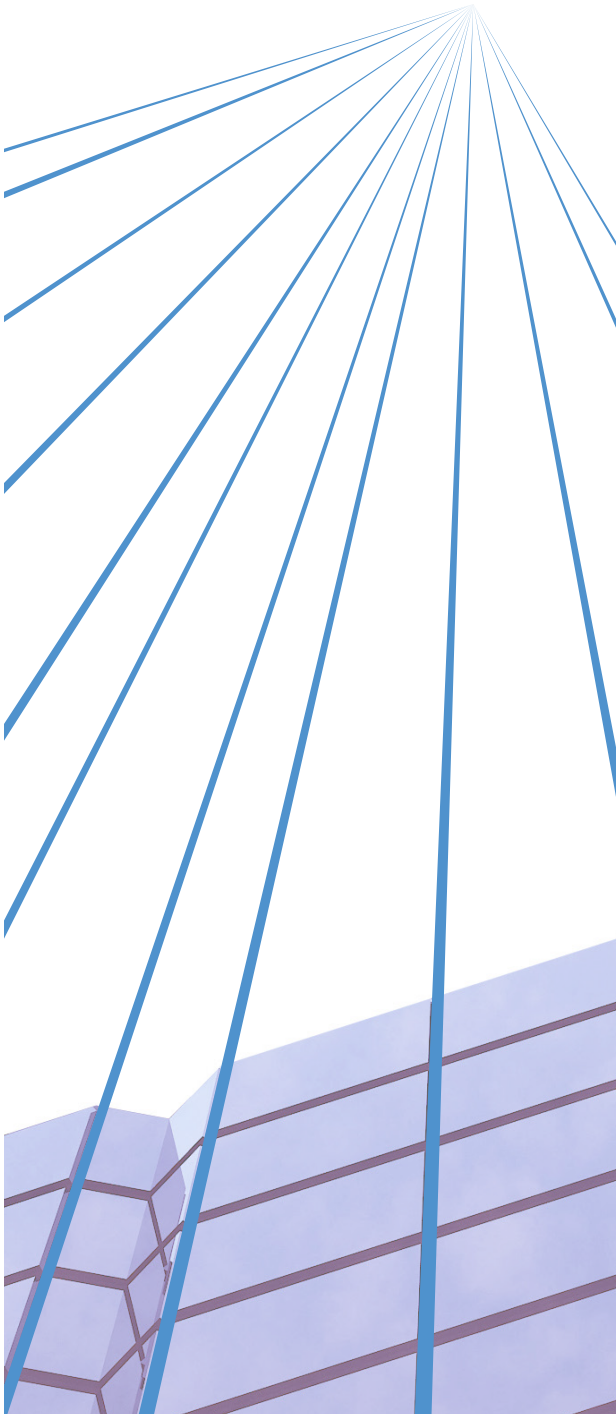
• "A veces no se dan, y luego miras y dices: ¡qué bien que no se dieron!".

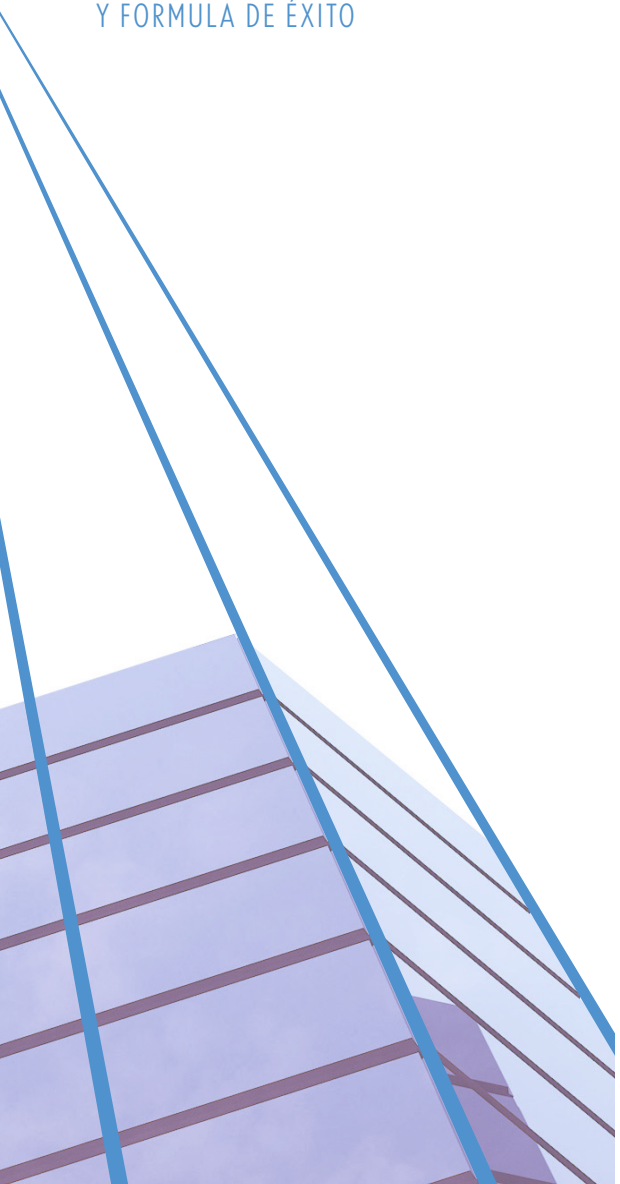
Por otra parte, Carmen reconoce que el ámbito en el que se mueve, en general, y el de las negociaciones de operaciones "M&A", en particular, son siempre "*business as usual*", donde hay relativamente poca presencia de mujeres: "en los bancos de inversión sobre todo hay hombres, en los servicios de abogacía son también mayoritariamente hombres. Pero es curioso: en algunas negociaciones significativas, como la de SegurCaixa Adeslas, en la que en 2011 vendimos el 50% y el control a Mutua Madrileña, la operación la lideré yo, y por parte de Mutua Madrileña también había otra mujer, y todos los demás eran hombres; pero el peso de la negociación final recaía en las dos mujeres. En otra ocasión, en una negociación con Barclays de la compra del negocio asegurador en España, también la otra parte era otra mujer. Y yo, la verdad, me siento muy cómoda en este rol y me parece que las mujeres estamos perfectamente capacitadas para negociar".

En ese sentido, interrogada sobre si las mujeres negocian de un modo distinto a como lo hacen los hombres, Carmen asegura no saberlo: "no lo sé, cada persona negocia como persona de manera diferente... y, a veces, hay mujeres mucho más agresivas que cualquier hombre (...) lo que quiero decir es que tú puedes mantener tu estilo personal y tener éxito en la negociación". Pero inmediatamente matiza, y se extiende en su argumentación: "es difícil de decir, pero en esas negociaciones que son largas, que acabas de madrugada, los hombres son, en general, más viscerales. Al final, en la negociación con Mutua Madrileña, al ser las dos mujeres, tuvimos más complicidad, porque las dos sabíamos que había que cerrar aquello y se cerró, a la 6:00 de la mañana, pero se cerró (...) Y en el caso de Barclays, lo que sí que pasaba es que, muchas veces, cuando había algún malentendido o alguna cosa que chocaba en el camino, una llamada telefónica entre nosotras desactivaba esos malentendidos. Muchas veces, en las relaciones humanas en general se producen malentendidos; si creas un ámbito de confianza en el que tú ayudas a la otra persona cuando hay un malentendido o hay un problema, y esa persona tiene un problema, que es su problema, no es el tuyo, pero a ti te conviene que le vaya bien, en beneficio de todos, y si le puedes ayudar, pues le ayudas".

"Nuestras empresas y liderazgos han seguido patrones muy masculinizados, que valoran sólo el ROI (retorno de la inversión) y olvidan lo que está más allá de los números: el ROE (retorno de la emoción)".

Txell Costa





3.4. Las mujeres y su promoción: frenos e impulsores

Carmen Gimeno afirma, desde su experiencia, que los atributos y comportamientos más valiosos de las mujeres en el mundo laboral son, por un lado, "tener ese punto de osadía, de no esperar a ser invitadas para hacer algo" y, por otro, "tener un talante que suele ser empático y de colaboración, de unir puntos". Además, Carmen añade que "en general, las mujeres que triunfan tienen que ser muy rigurosas en su trabajo, tienen que hacer muy bien su trabajo".

Ante la pregunta de si las mujeres tienen que demostrar más, Carmen reflexiona y señala que, entre las mujeres, como media, "hay cierta indiferencia de ser visible; entonces ven las cosas y piensan que todo el mundo las está viendo, cosa que no es en absoluto obvia; yo siempre aconsejo hacer de vez en cuando una cuña publicitaria; no hace falta estar todo el día echándote flores, pero de vez en cuando hay que hacer una cuña publicitaria, por aclarar las situaciones", porque, según Carmen, las mujeres pecan de exceso de discreción, con lo cual su esfuerzo y sus resultados apenas se visibilizan y pasan desapercibidos o son ninguneados: "lo hacemos bien, lo pasamos bien con nuestro trabajo, salen las cosas, estamos muy contentas... y, al final, parece que precisamente ese trabajo, como no hace ruido, como no llegas '*con una espada manchada de sangre y la pones encima de la mesa*', sino que sin hacer ruido se soluciona el problema, a veces resulta menos visible; entonces esa visualización de las mujeres es un poco responsabilidad nuestra, pero es también un tema educativo: se supone de nosotras que tenemos que ser encantadoras, con lo cual no nos tenemos que enfrentar; si nos roban una idea, ponemos cara de tal, pero no decimos nada; tenemos que dar pocos problemas; si alguien ha dicho algo y tú tendrías que precisar, dices '*igual no*', etc. De las mujeres se espera que seamos discretas. Es el momento en el que igual hay que decir: I*gual hay que ser menos discreta*!", sugiere Carmen con entusiasmo.

En esa misma línea, Carmen arguye —y lamenta— que "a las mujeres lo que nos pasa es que el tema del reconocimiento no lo buscamos activamente y, entonces, también es más fácil para los jefes hombres, si tienen dudas entre dos, promocionar al hombre, porque la mujer seguramente no se les quejará; y si es al revés, sí". Y, según Carmen, así es como esas estructuras se retroalimentan y se perpetúan: "siempre tiendes a promocionar aquello que te replica, y eso es muy humano, pero claro, cuando unas estructuras son más homogéneas...". Así, ante esas estructuras masculinizadas que se perpetúan, para poder quebrarlas, modificarlas o diversificarlas, Carmen sostiene que, como mujer, "en primer lugar, tienes que hacer efectivamente muy bien tu trabajo, realmente tienes que destacar en el trabajo y en la aportación que haces; en segundo lugar, tienes que, en algún momento, haber sido visible por ello; y en tercer lugar, tienes que tener las ganas; para triunfar, tienes que tener esas ganas de avanzar, de liderar; si estás confortable ya y no quieres salir de tu zona de confort... no hay nada que hacer, porque meterte a liderar en un entorno mayoritariamente de hombres es un acto de voluntad"[13].

Por último, en relación a la problemática de las cuotas para mujeres en los Consejos de Administración y en posiciones directivas, Carmen opina que "las cuotas a veces pueden ayudar en un principio, por lo menos para que haya una referencia y que hagan buscar activamente ese perfil; si no, se replican (...) Hay mujeres maravillosas a todos los niveles, a nivel de dirección, de gestión, de consejo, etc. Hace unos años podías decir que no había mujeres; ahora ya hay candidatas; no digamos que no hay candidatas; digamos que no las estoy buscando bien, pero haberlas, haylas. Y las cuotas pueden ser unas referencias; no puede ser que tengas un consejo y que todos sean hombres, y que sean todos hombres de mediana edad, no puede ser; y hombres de mediana edad e ingenieros, no puede ser; tendrás que poner mujeres, y algún abogado, y algún bioquímico, y un no sé qué, y algún estratega, en fin, ese consejo tan uniforme no es bueno para la compañía. Y la mujer aporta esa diversidad, una manera de ver el mundo más diversa".

[13] Puede verse, en ese sentido, el Diversity Talks Varsovia, en el que Beata Pawłowska, CEO de Oriflame, sostiene que "en un momento determinado, debemos elegir quiénes queremos ser y qué queremos hacer. Si los hombres trabajan en un entorno de hombres, naturalmente se comunican con el lenguaje de hombres, razón por la cual las empresas deben salir de esta zona de confort y ser más diversas". Diversity Talks Varsovia (video): https://www.caixabank.es/empresa/banca-internacional/diversitytalks/video-polonia-diversitytalks_es.html
Resumen Varsovia: https://www.caixabank.es/deployedfiles/empresas/Estaticos/pdf/Bancainternacional/DT_Ficha_Polonia.pdf

Desde esa misma óptica y con ese mismo fin, Carmen señala la necesidad de crear en las empresas un ecosistema que sea bueno para mujeres y hombres, "aparte de medidas concretas como el *mentoring*, cursos de liderazgo femenino, charlas, etc., que está muy bien, es necesario, porque muchas veces el encontrarte todas juntas te da esa sensación de que somos muchas, haciendo muchas cosas; cuando no te encuentras sola parece que es más fácil avanzar". En ese sentido, Carmen indica que "ahora el ecosistema 'clásico' seguramente está pensado más para hombres, pero para hombres casados y con una mujer en casa. Y muchos hombres ya no son así. O sea, que incluso ese ecosistema no es bueno en general para nadie. Yo no hablo de un ecosistema favorable para las mujeres, sino de un ecosistema más equilibrado para las personas. Y en un entorno más equilibrado para las personas, con menos jerarquías, más plano, más colaborativo, en ese ecosistema una mujer aflora (...) Por lo tanto, además de las medidas concretas, otra cosa de más ambición, y que es más un cambio cultural y de más largo plazo, es crear un ecosistema".

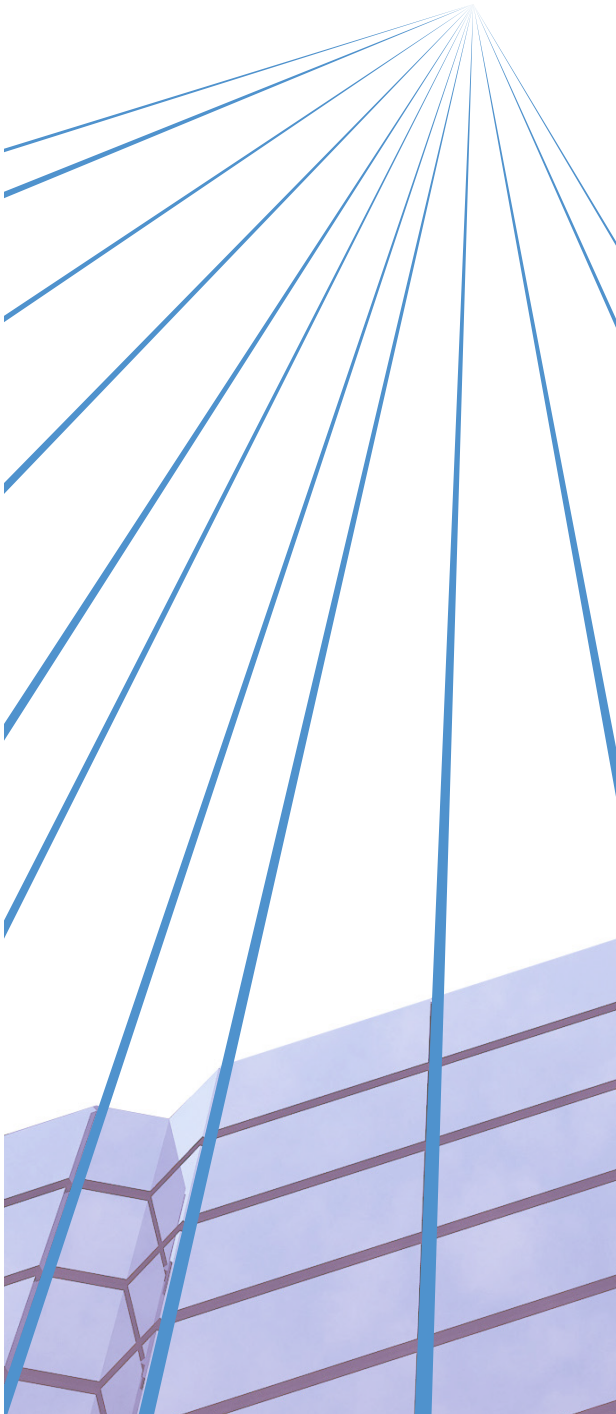
Tabla 1. Frenos e impulsores de la promoción y el desarrollo profesional de las mujeres, según Carmen Gimeno

Frenos

- La propia negación de la posibilidad por parte de la mujer.
- Muchas veces, la falta de visibilidad de las cosas que hace. Ellas se camuflan.
- La perpetuación de las estructuras masculinas, que son de una manera y parece que no pueden cambiar... yo creo que es un sesgo inconsciente (el privilegio no se nota hasta que dejas de tenerlo, o alguien te pone un espejo). Yo creo que, a las mujeres, para triunfar en una organización como ésta, el tema del *mentoring* les ayuda mucho.

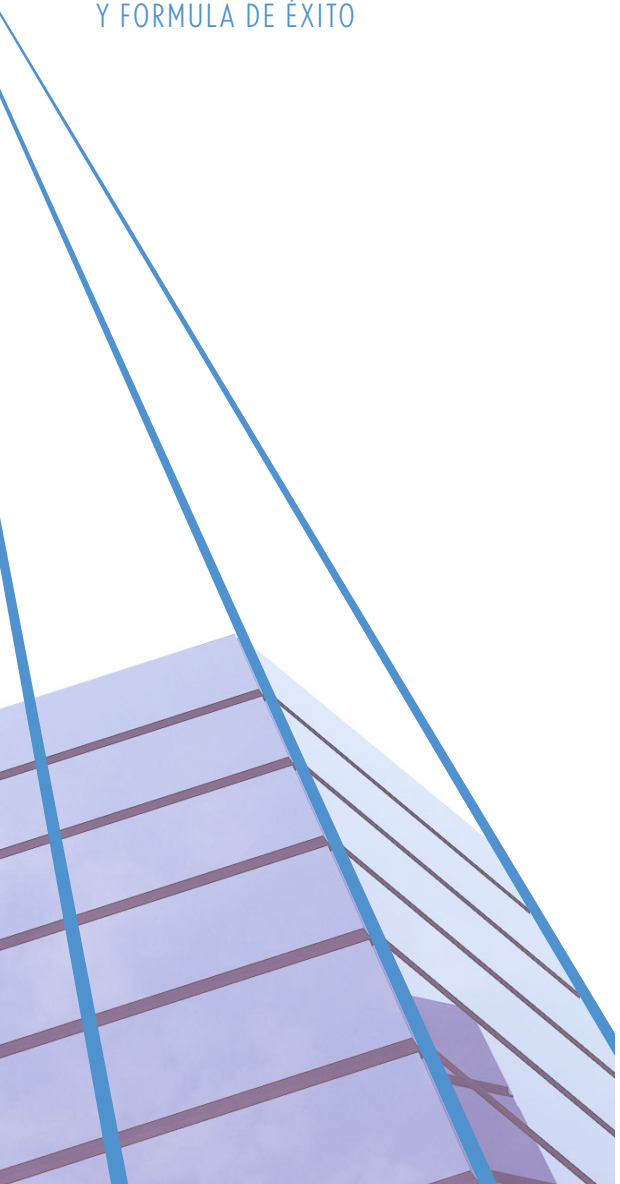
Impulsores

- Para mí, el impulsor micro más importante es el *mentoring*; llegas a personas determinadas y le haces reflexionar sobre lo que tiene por delante y qué oportunidades tiene, si realmente quiere ir a por ellas o no, pero a veces es aquello que vamos por nuestro carril (estás en tu pequeño mundo) y el carril a veces te lleva y a veces no, en cuyo caso te quedas ahí...; muchas veces necesitas alguien de fuera que te diga "*oye, pasa la barrera*", "*cambia de carril*", "*mira más allá*", y eso te abre los ojos. Yo soy mentora. Y a mí me hubiera encantado tener un mentor, alguien que me hubiera acompañado y que me hubiera hecho abrir la mirada, me hubiera ayudado mucho porque me he dado golpes en el camino, no ha sido un camino de rosas. Es lo que echo a veces de menos. Me da rabia porque en esta última etapa, más bien cuando ya había llegado a la madurez, es cuando he tenido a jefes más mentores. Pero, en fin, las cosas llegan cuando llegan.
- Y, sobre todo, el tema de la visibilidad, que es complicado, porque es un tema que hay que animar a las mujeres para que lo sean (visibles), que estén ahí y lo demuestren. Y es complicado también, entre otras cosas para no caer por el otro extremo, en el autobombo. Yo creo que es necesario ser fiel a cómo eres tú, porque puedes decidir amoldarte a los usos y costumbres para ser aceptada, o puedes decir "*es que mi manera de hacer es tan aceptable como cualquier otra y es que, además, es mi manera de hacer, por lo cual si me voy por otro lado seguramente lo haga mal, porque no soy yo*". Tienes que demostrar que esa manera de hacer es igualmente válida. Entonces, necesitas resultados, y necesitas que alguien lo vea y que alguien te ayude. Pero yo creo que eso es igual para mujeres y para hombres. Yo creo que eso es bastante igual, pero muchas veces resulta que las mujeres no es que se camuflen, pero están allá, haciendo sus cosas, y haciéndolo bien, pero tampoco llaman la atención. Es un tema de autoreflexión para cada una de nosotras. Por eso, yo siempre aconsejo hacer una cuña publicitaria de vez en cuando.



CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO
Y FORMULA DE ÉXITO



4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN CAIXABANK

CaixaBank es un banco diferente. Y quiere seguir siéndolo. Para ello, está desplegando el Plan Estratégico 2019-2021 "*Las personas, lo primero*", cuyo nombre es ya toda una declaración de intenciones, en plena sintonía con el legado humanista de su fundador, Francesc Moragas.

El reto es seguir ejerciendo el liderazgo como primer banco en España, además de crecer con BPI en Portugal, esmerándose por ofrecer la mejor experiencia —omnicanal, flexible y personalizada— a una clientela cada vez más exigente, cambiante y diversa, y por seguir siendo la referencia del sector en gestión responsable y compromiso con la sociedad.

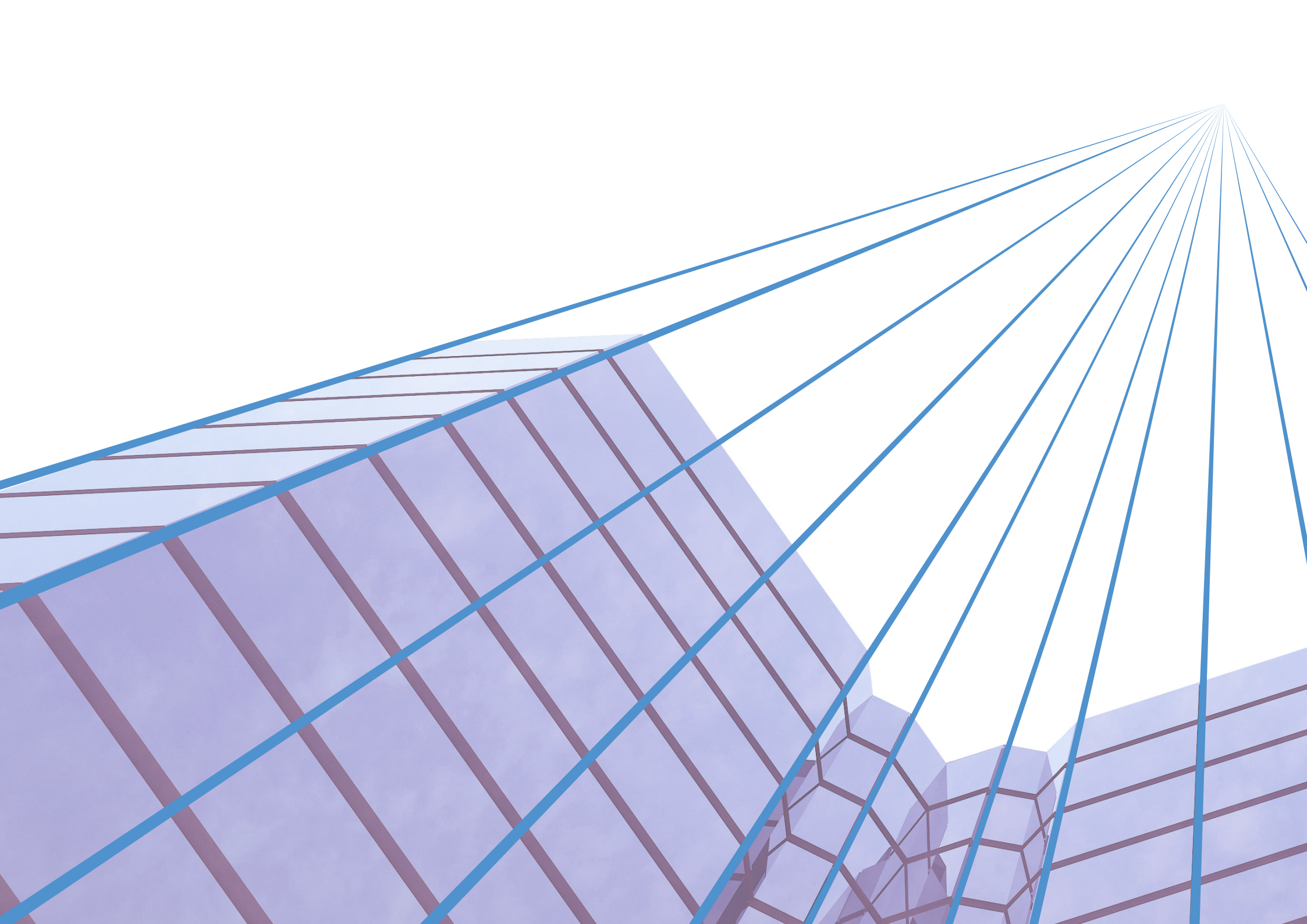
Y la vía para enfrentar tal reto no es sino potenciar su propia y centenaria cultura, centrada en las personas, ágil y colaborativa, mediante una apuesta inequívoca —del conjunto de la plantilla, con la Alta Dirección a la cabeza— por el talento y la diversidad como medio y fin del ser, del sentir y del actuar de la entidad tanto en el presente como en el futuro.

En esa línea, en enero de 2020 CaixaBank firma un nuevo Plan de Igualdad para promover la diversidad, impulsar la presencia de mujeres en posiciones directivas y reforzar la conciliación, comprometiéndose a alcanzar el 43% de mujeres en puestos de dirección en 2021.

En pos de esa meta, expandir y ahondar el programa *Wengage* resulta esencial, y reforzar la meritocracia, crucial. Así, es vital que la perspectiva de género siga presidiendo los procesos de selección, tanto internos como externos, para promover la participación del sexo menos representado, fomentando los principios de respeto e igualdad de oportunidades. Y que las personas responsables de los procesos de selección reciban, además, formación en materia de igualdad de género. Resulta también prioritario potenciar que los programas de desarrollo directivo destaquen la perspectiva de género, que toda la plantilla sea formada específicamente en el uso de herramientas para mejorar la eficiencia del tiempo de trabajo, que se impulse la flexibilidad al máximo para facilitar la conciliación y minimizar los desplazamientos, y que se despliegue gradualmente el teletrabajo tanto en los Servicios Centrales como en la Red Territorial.

Clara Boada no duda de la necesidad y bondad de todas las medidas que apuntan en esa dirección y resalta, con la vista puesta en el objetivo de alcanzar el 43% de mujeres en puestos directivos, que "el Programa *Wengage* nos está ayudando mucho a hacer cantera. No puedes subir por subir, porque el mensaje que estás dando no es el bueno. Necesitas tener a las mejores personas en los mejores puestos; al final esto es una empresa. Apostamos por la meritocracia; la empresa tiene que garantizar que todas las personas tenemos las mismas oportunidades. Si tú vales y tú quieres, tú puedes; aquí sí. Hemos promocionado a mucha gente que iba a ser padre, y, sobre todo, que iba a ser madre. Y hemos contratado a mujeres embarazadas. Para nosotros no es un hándicap". Por su parte, Carmen Gimeno señala que, más allá de medidas concretas, sin duda necesarias, "el reto es crear un ecosistema donde tanto mujeres como hombres puedan desarrollar sus capacidades y dar más de sí, ¡*porque darían más de sí*!; un ecosistema que no ocultara a los hombres, pero que por lo menos diera más visibilidad a las mujeres". Y añade, como colofón: "yo creo que la diversidad de género es muy importante, pero hay que añadir más: diversidad geográfica, diversidad de formación, diversidad de trayectoria, diversidad generacional..., porque eso añade valor en cualquier caso".

Francesc Moragas, el fundador, el hombre que hizo posible lo imposible, no podría sentirse más orgulloso. Su lema —"*El trabajo, en la cabeza; la gente, en el corazón*"— no sólo coronó el pasado, sino que preside el presente e iluminará el futuro de la entidad.

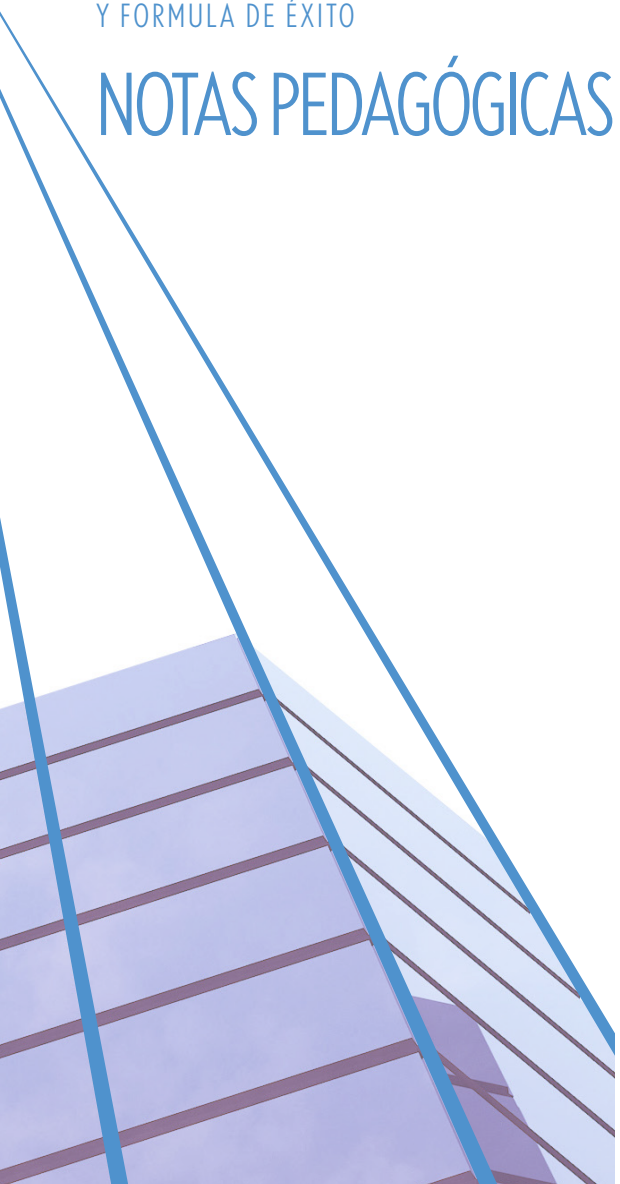


CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

CaixaBank

EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO Y FORMULA DE ÉXITO

NOTAS PEDAGÓGICAS



Objetivo

El objetivo de este caso es presentar cómo se puede implantar una cultura corporativa humanista, meritocrática e inclusiva al servicio de la diversidad interna y externa de la organización. Asimismo, el caso permite analizar un estilo de liderazgo y de gestión de equipos en sintonía con esa cultura y basado en la transversalidad y la generosidad.

En concreto, se quiere hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- La cultura corporativa como legado del pasado y fórmula de éxito del futuro.
- La meritocracia como garantía de la diversidad y la igualdad.
- El *mentoring* como herramienta para impulsar el talento femenino.
- La transversalidad y la generosidad como pilares del liderazgo y de la gestión de equipos.

Temas adicionales, como el "síndrome o efecto del impostor", el "techo de cemento", la perpetuación de las estructuras masculinizadas, las diferencias de género en los estilos de liderazgo y de negociación, etc. son elementos que pueden considerarse tras la lectura del caso.

Público Objetivo

El caso está pensado para su posible utilización en los primeros cursos de los Grados de Administración de Empresas o en las asignaturas de Dirección y Administración de Empresas, Sociología de las Organizaciones o Recursos Humanos que se impartan en otros Grados.

Igualmente, puede ser utilizado en Postgrados o MBA, así como en procesos de formación sobre temas de promoción de Igualdad de Género y fomento de la diversidad en las organizaciones.

Cómo desarrollar la clase

La utilización del caso depende, en gran medida, del número de personas presentes en el aula. Suponiendo una clase de 30 personas divididas en grupos, proponemos el siguiente esquema de funcionamiento:

- El caso exigiría su lectura previa, con una duración máxima de 25 minutos y, así, tras una introducción a este sector, se expondrían las siguientes cuestiones para proceder a discutirlas en grupos de cinco personas. Se formarían, por tanto, seis grupos.
- Tras una preparación de 20 minutos, cada grupo debería escribir sus conclusiones en dos o tres transparencias, en un máximo de 6 minutos cada grupo. La presentación de las conclusiones debería durar un máximo de 40 minutos.
- La clase terminaría con la recopilación de unas conclusiones generales que duraría, como máximo, 15 minutos.

En resumen, estaríamos ante una sesión de 100 minutos, con 25 minutos de introducción, 40 minutos de puesta en común y 15 minutos de conclusiones. Estas cuestiones no agotan las posibles reflexiones que nacen del caso. Asimismo, algunas de las respuestas no pueden localizarse en el caso, sino que el alumnado debe reflexionar sobre ellas y buscar en otras fuentes de información.

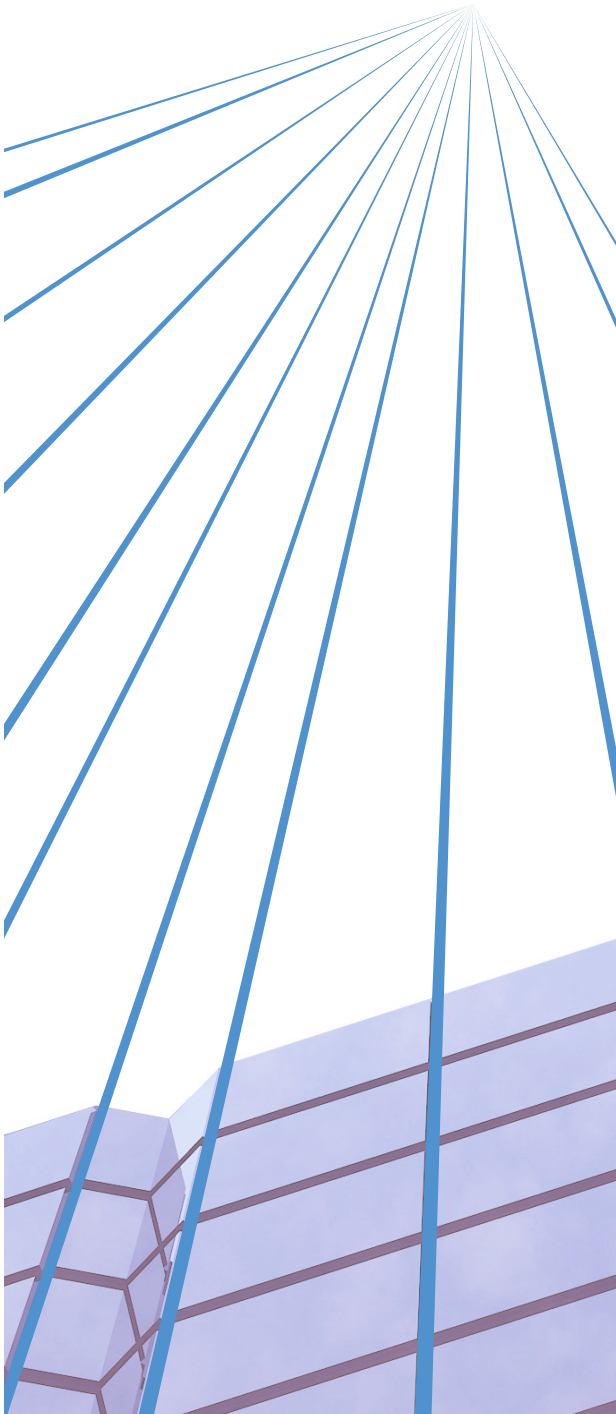
CUESTIONES PARA DEBATE

El modelo de CaixaBank y la cultura corporativa

1. En el ámbito de las organizaciones, ¿qué es tener una cultura fuerte frente a una cultura débil? ¿Consideras que CaixaBank tiene una cultura fuerte? Arguméntalo.
2. ¿En qué consiste el modelo de oficina Store de CaixaBank? ¿Qué objetivo persigue? Vincúlalo con los valores corporativos que guían su actuación empresarial y social.
3. Según Frederic Laloux, la cultura de la organización "hace referencia a los supuestos, las normas y las preocupaciones compartidas por la gente de una organización. Una forma más sencilla de explicarlo es: la cultura es la forma en la que se hacen las cosas sin que la gente tenga que pensarlo". Reflexiona al respecto, vinculando la cultura de CaixaBank con el legado centenario de su fundador, Francesc Moragas.
4. ¿Qué crees que pretende CaixaBank con el programa CaixaBank Experience dirigido a las nuevas incorporaciones? ¿Por qué lo hace?
5. Según Peter Senge, "la gente no se resiste al cambio. Se resiste a que la cambien". Reflexiona al respecto.

Liderazgo y habilidades directivas

1. Analiza el liderazgo de Carmen Gimeno bajo el enfoque de los dos estilos básicos de dirección de McGregor ("Teoría X" y "Teoría Y").
2. En relación a esos supuestos (X e Y), Frederic Laloux afirma que "sea cual sea nuestro supuesto fundamental acerca de la naturaleza humana, éste será validado por la respuesta que nuestro comportamiento provoque en las personas que nos rodean". ¿Qué opinión te merece esa afirmación? Vincula tu respuesta con el "efecto Pigmalión".
3. Explica la "Teoría Z" de Ouchi basándote en la cultura de CaixaBank y en el estilo de liderazgo y gestión de equipos de Carmen Gimeno.
4. Analiza el liderazgo de Carmen Gimeno bajo el enfoque del modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard.
5. Carmen Gimeno asegura que "tú, como directiva, eres tan o más buena cuanto mejor es tu equipo". ¿Qué significa y cuáles son sus implicaciones?
6. Carmen Gimeno también apunta, como líder, que "muchas veces la mejor manera de aplanar las estructuras es desapareciendo". ¿A qué se refiere? ¿Qué objetivo busca?
7. Hay quien dice que las organizaciones están "sobredirigidas e infralideradas". El gurú del *management* Peter Drucker sostiene, incluso, que "buena parte de lo que llamamos *management* consiste en hacerle más difícil el trabajo a otra gente". Reflexiona al respecto, tratando de poner ejemplos y contraejemplos.
8. Dennis Bakke afirma que "cuando se comparte el poder (...) las personas se sienten necesarias y valoradas, porque son necesarias y valoradas". Reflexiona al respecto, tratando de poner ejemplos y contraejemplos.

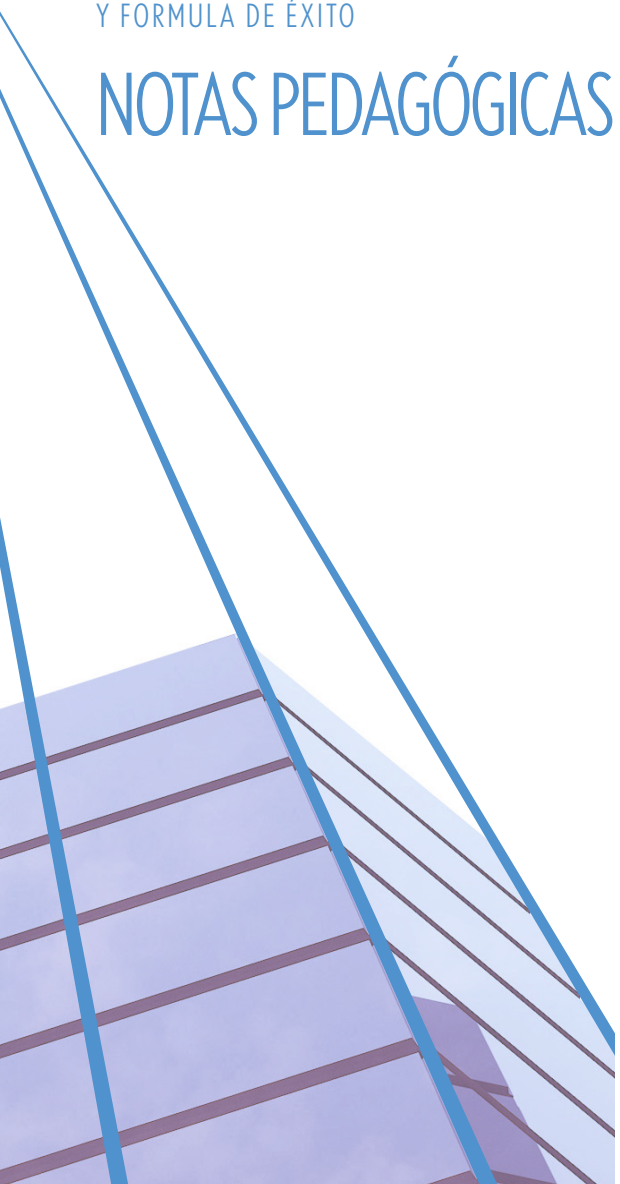


CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

CaixaBank

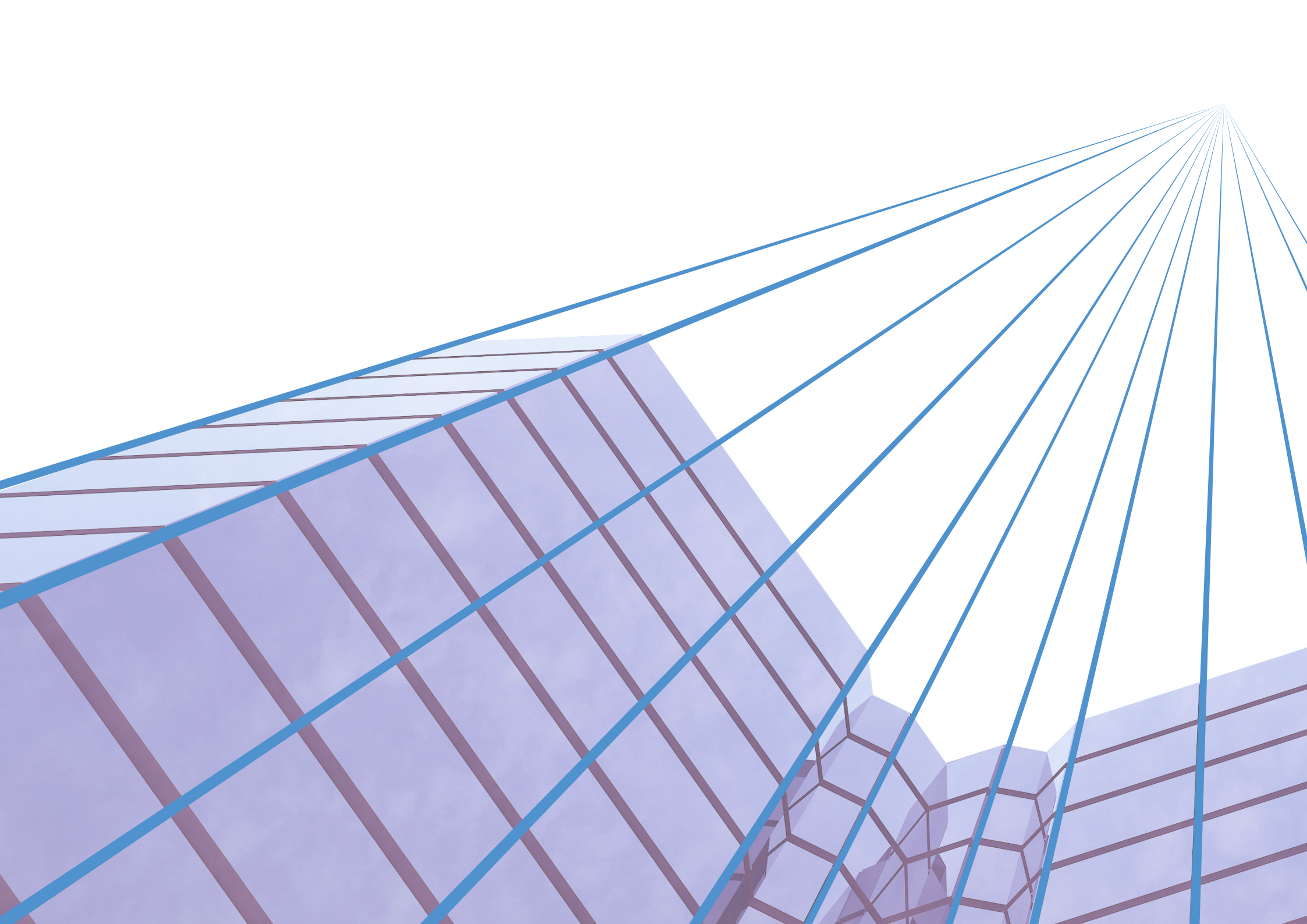
EL LIDERAZGO HUMANISTA COMO LEGADO Y FORMULA DE ÉXITO

NOTAS PEDAGÓGICAS



La diversidad y la igualdad de oportunidades en CaixaBank

1. Según Clara Boada, Directora de Cultura, Igualdad y Diversidad de CaixaBank, "una empresa diversa es más sostenible, es más innovadora, se adapta mejor, es más rentable...". ¿Cuál es tu opinión al respecto? ¿Por qué?
2. Además de acciones internas, el programa *Wengage* de CaixaBank también impulsa acciones externas para fomentar la igualdad de género y el valor de la diversidad. ¿En qué consisten? ¿Por qué lo hace?
3. Además de la diversidad de género, el programa *Wengage* de CaixaBank también promueve la diversidad funcional y la diversidad generacional. ¿Qué significa? ¿Cómo y por qué lo hace?
4. ¿Qué es el "síndrome o efecto de la persona impostora"? ¿Por qué, aparentemente, afecta en mayor medida a las mujeres? ¿Qué hace CaixaBank para combatirlo? ¿De qué otro modo puede combatirse?
5. CaixaBank realiza evaluaciones anuales al 100% de su plantilla, incluidas las esferas directiva y pre-directiva, tanto a nivel de comportamiento como de rendimiento. ¿Qué herramientas utiliza para ello? ¿Crees que refuerzan la meritocracia? ¿Hasta qué punto podrían ser reproducibles en cualquier otra organización?
6. Txell Costa, autora del libro *Liderar en femenino para hombres y mujeres*, señala que "con frecuencia las mujeres actúan sumisamente mimetizándose con las necesidades del resto, como camaleones que adaptan su color a las circunstancias, sin saber o poder escuchar sus propias necesidades y sin visibilizarlas". ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué? ¿Qué puede hacerse para combatirlo?
7. Txell Costa sostiene que "nuestras empresas y liderazgos han seguido patrones muy masculinizados, que valoran sólo el ROI (retorno de la inversión) y olvidan lo que está más allá de los números: el ROE (retorno de la emoción)". ¿A qué crees que se refiere?



CaixaBank

BIBLIOGRAFÍA

- Costa, T. (2019).
  Liderar en femenino para hombres y mujeres.
  Barcelona: Editorial Planeta.

- Laloux, F. (2016).
  Reinventar las organizaciones.
  Barcelona: Arpa Editores.

- Saratxaga, K. (2007).
  Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente.
  Madrid: Pearson Educación S.A.

MINISTERIO DE IGUALDAD

Instituto de la MUJER

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

Izaskun Larrieta Rubín de Celis
Eva Velasco Balmaseda
Goizalde Hernando Saratxaga

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

ÍNDICE

1. IKEA: LOS SÓLIDOS VALORES DE UNA EMPRESA CON VOCACIÓN SOCIAL
   - 1.1. La vigencia de los valores del fundador de IKEA
   - 1.2. La selección por valores en IKEA para garantizar la permanencia de la cultura
   - 1.3. El rol del liderazgo en la transmisión de los valores de IKEA
2. LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE UNA EMPRESA ORIENTADA A LAS PERSONAS
   - 2.1. Las personas lo primero
   - 2.2. Las acciones de promoción de la igualdad en IKEA España
3. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA CENTRADA EN CREAR UN MEJOR DÍA A DÍA PARA LAS PERSONAS
4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN IKEA

NOTAS PEDAGÓGICAS DEL CASO IKEA

CUESTIONES PARA DEBATE
- Cultura organizacional
- Estilos de liderazgo y motivación
- Comunicación
- Debatir sobre los Micromachismos
- Cuestiones sobre la corresponsabilidad
- Cuestiones para reflexionar sobre el lenguaje no sexista
- Cuestiones individuales para reflexionar

ANEXO 1.
- Cuestionario

ANEXO 2.
- Tabla 1. The value of people insight

ANEXO 3.
- Figura 1. Decálogo para ayudar a una mujer a salir de una relación abusiva

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

1. IKEA: LOS SÓLIDOS VALORES DE UNA EMPRESA CON VOCACIÓN SOCIAL

IKEA fue fundada en 1943 en Suecia por el joven de 17 años, Ingvar Kamprad, como un pequeño negocio de venta por catálogo. Hoy es una marca mundial de decoración del hogar con un hueco en el corazón de la mayoría de las personas. En palabras de Luisa Alli Turrillas, Directora de Comunicación, "somos el gran experto de la vida en el hogar". Småland, la tierra en la que se crio Ingvar, era un terreno pedregoso y agreste. Por aquel entonces, sus habitantes se las apañaban con pocos recursos, sacando el máximo provecho de lo poco que tenían. Se dice que quienes habitan en Småland son personas ahorradoras e innovadoras, con una mentalidad eficaz a la hora de solucionar los problemas del día a día, y dada la dureza del terreno y el clima, de hacerlo juntos. Esta herencia explica la forma de IKEA de hacer las cosas, la importancia de los valores para alcanzar el éxito y su visión como empresa: "crear un mejor día a día para la mayoría de las personas".

De hecho, entender IKEA, su organización, su cultura y valores y su sincera apuesta por las personas, requiere retrotraerse a las circunstancias en las que se fundó. Älmhult, la ciudad donde se crea IKEA, se encuentra en un área bastante remota de Suecia, lo que complicaba llegar a la clientela de las grandes ciudades. Por ello, Ingvar ideó el catálogo IKEA en 1951, cuando ya había decidido que su empresa debía vender muebles de calidad a precios asequibles. Sin embargo, los precios del primer catálogo de IKEA eran tan económicos, que las personas desconfiaban de la calidad de los productos. Por eso, Ingvar decidió convertir un antiguo taller de Älmhult en una exposición abierta al público y en la que la clientela pudiera probar los artículos antes de pedirlos. Tras esto, tuvieron que afrontar otro desafío, dado que distribuir muebles voluminosos por correspondencia era complicado y caro, y muchas veces, los productos llegaban dañados. En 1956 le quitaron las patas a la mesa LÖVET, lo que a su vez les dio la idea de ofrecer paquetes planos y delegar en la clientela el montaje del producto. Valores como la sencillez, la conciencia de costes, la renovación y mejora constante, o ser diferentes con un propósito, tienen su razón de ser en estas circunstancias.

La idea de negocio de IKEA se refiere a "ofrecer una amplia variedad de productos funcionales de decoración del hogar, de excelente diseño y a precios asequibles para la mayoría de las personas". De esta forma, su propuesta de valor y ejes estratégicos se concretan en crear productos con precios asequibles para el mayor número de personas, ser accesibles, es decir, que sea fácil encontrar IKEA cuando se necesita, y ser *people and planet positive* o, lo que es lo mismo, tener un impacto positivo en las personas y en el planeta[1].

IKEA España facturó 1.596 millones de euros en 2019. La plantilla se eleva a 9.200 personas. Dispone de 18 centros y 50 localizaciones de entrega de mercancía. El impacto económico de IKEA España alcanza los 1.000 millones de euros entre compras a empresas proveedoras, salarios e impuestos. IKEA España pertenece a INGKA GROUP, principal franquiciador de la marca, que representa prácticamente el 90% de la facturación global de IKEA (que alcanza los 36.700 millones de euros) y engloba 373 de las 433 tiendas IKEA de todo el mundo.

[1] El siguiente enlace muestra parte de la visión y algunos de los valores de IKEA: https://youtu.be/1jn2_nZrivQ

1.1. La vigencia de los valores del fundador de IKEA

Si algo llama poderosamente la atención es la cultura y los valores de IKEA. La visión y valores fueron desarrollados desde sus inicios por Ingvar Kamprad y durante estos 78 años no se han modificado, siendo la base de todo lo que hacen. Ingvar Kamprad consideraba que la mayoría de las cosas bonitas y de gran calidad se fabricaban exclusivamente para personas ricas. Por ello, la visión de IKEA se concreta en que las personas con menos recursos económicos tengan acceso a mobiliario de hogar de diseño y buena calidad.

La cultura de la organización y los valores en IKEA no están únicamente vinculados a la clientela, la facturación, o la eficiencia empresarial. La visión de IKEA, *crear un mejor día a día para la mayoría de las personas*, es toda una declaración de intenciones. Tiene una ambición social extraordinaria, motivadora e inspiradora. Belén Frau Uriarte, Subdirectora de Operaciones de IKEA, expone que "la principal diferencia es que los valores se viven". Por su parte, Luisa indica que "cuando llegas aquí, sí que notas que hay algo distinto". Así, hables con quien hables, su cultura y valores compartidos son fácilmente detectables. Se trata de una especie de lenguaje silencioso que fluye de manera natural.

Así, la visión de IKEA tiene verdaderamente un propósito social y hace que las personas que trabajan sean auténticas entusiastas y comprometidas con ella. Tal y como indica Belén, "crear un mejor día a día para la mayoría de las personas incluye cuidar a las empresas proveedoras, a la clientela, al personal...y es real y sincero". En definitiva, es toda una cultura organizacional sólida, robusta, con unos valores y reglas de funcionamiento compartidos, formales e informales, tan atractivas, universales y humanas, que indudablemente generan una ventaja competitiva y contribuyen al éxito del negocio.

IKEA considera que todas las personas tienen algo valioso que ofrecer y sus valores se reflejan en su forma de trabajar. Los valores de IKEA se resumen en los siguientes ocho *Key Values* o *valores clave*.

- Togetherness / Unidos: El compañerismo es parte esencial de la cultura IKEA. Luisa expone que "a mí como líder se me pide que esté al servicio del crecimiento del equipo. Yo confío en mi equipo. No hace falta que me cuenten todo. Por un lado, porque ha sido reclutado de una manera que garantiza la cohesión y, por otro lado, porque compartimos una forma de hacer las cosas". El entorno en IKEA permite mostrar las debilidades en público. "Esta cultura te permite exponer tu duda con alguien más, con el fin de compartir la decisión y hacerlo juntos, unidos" añade la directiva. De esta forma, la cultura en IKEA promueve que las personas se encuentren más a gusto tomando decisiones colegiadas y compartidas, que en solitario.

- Caring for people and planet / Cuidar de las personas y del planeta: IKEA aspira a ser una fuerza que impulse un cambio positivo en la sociedad. Las personas son el eje sobre el que pivota toda la cultura de la compañía. IKEA desea posicionarse como activista en el entorno de los Derechos Humanos. En el caso de España, los objetivos de los derechos humanos están vinculados a las condiciones de trabajo y la igualdad de género. "Creemos que nuestra sociedad a día de hoy es lo que necesita, es lo que tiene impacto y donde queremos construir", afirma Luisa. Por otro lado, la madera utilizada en los productos IKEA proviene de bosques con certificación de gestión responsable, las tiendas y almacenes están equipadas con soluciones de energía renovable y, en su compromiso por reducir las emisiones de CO_2, en la estrategia de suministro promueve la producción más local. Así, en 2020, producirá tanta energía renovable como la que consuma y el 100% del algodón y madera que utilizará procederá de fuentes sostenibles.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

- **Cost-consciousness/ Conciencia de costes:** La mayoría de las personas deberían poder permitirse productos para la decoración del hogar bien diseñados y de calidad. Esto implica hacer las cosas al mejor precio o más asequible. Así, cuando IKEA procede a seleccionar una empresa proveedora, busca conseguir un buen precio, respetando, eso sí, unos elevados estándares de calidad y sostenibilidad en su fabricación. Esta búsqueda de la eficiencia y conciencia de costes se traslada al funcionamiento interno de la empresa. A modo de ejemplo, cuando el equipo de comunicación tuvo que organizar el último evento de IKEA España, se fijó como objetivo reducir en un 25% los costes de su celebración. "Lo conseguimos y ese logro lo compartimos" indica Luisa. Contrariamente a lo que sucede en la mayoría de las empresas, el ahorro en costes no tiene como objetivo principal aumentar el margen bruto, sino que se emplea en reinventar y abaratar el precio del producto para hacerlo más asequible.

- **Humbleness / Sencillez:** El comportamiento y forma de ser de las personas que trabajan en IKEA es sencillo, honesto y práctico. Es un valor fundamental en IKEA. Al entrar en una tienda de IKEA no se reconoce a la directora o director. Todo el personal directivo de tienda va vestido con el mismo uniforme amarillo que el resto de sus personas colaboradoras de tienda. La dirección en España dispone del mismo modelo de coche: un Toyota Prius, un coche medioambientalmente sostenible. Tal y como expone Luisa, "el objetivo no pasa por tener un estatus en la compañía". En definitiva, se trata de romper los elementos y símbolos visibles de estatus entre dirección y personal.

- **Renew and improve/ Renovación y mejora:** Encontrar soluciones a retos casi imposibles forma parte del éxito de IKEA y es una fuente de inspiración e innovación. ¿Ha salido bien? ¿Cómo podíamos haberlo hecho de otra manera, o mejor? ¿Cómo lo podemos hacer la próxima vez? ¿Qué aprendizaje hemos tenido? Son preguntas a responder a la conclusión de cualquier proyecto. En definitiva, ¿por qué no hacer las cosas de manera diferente?

- **Different with a meaning/ Diferentes con un sentido:** En IKEA se cuestionan las soluciones existentes, se experimenta y se atreven a cometer errores. El error está aceptado. De hecho, es una de las primeras lecciones de IKEA: se trata de aprender del error cometido. Se intenta buscar otras soluciones y alternativas a las establecidas. "Nos sentimos diferentes y nos gusta. Si nos invitan a un foro, IKEA asume los gastos del viaje y estancia. ¿Por qué? Lo indica nuestro código de conducta y creemos que no tenemos que ser gravosos y nos permite elegir aquellos viajes y hoteles que se adaptan a nuestra forma de controlar costes. Es nuestra forma de proceder" explica Luisa.

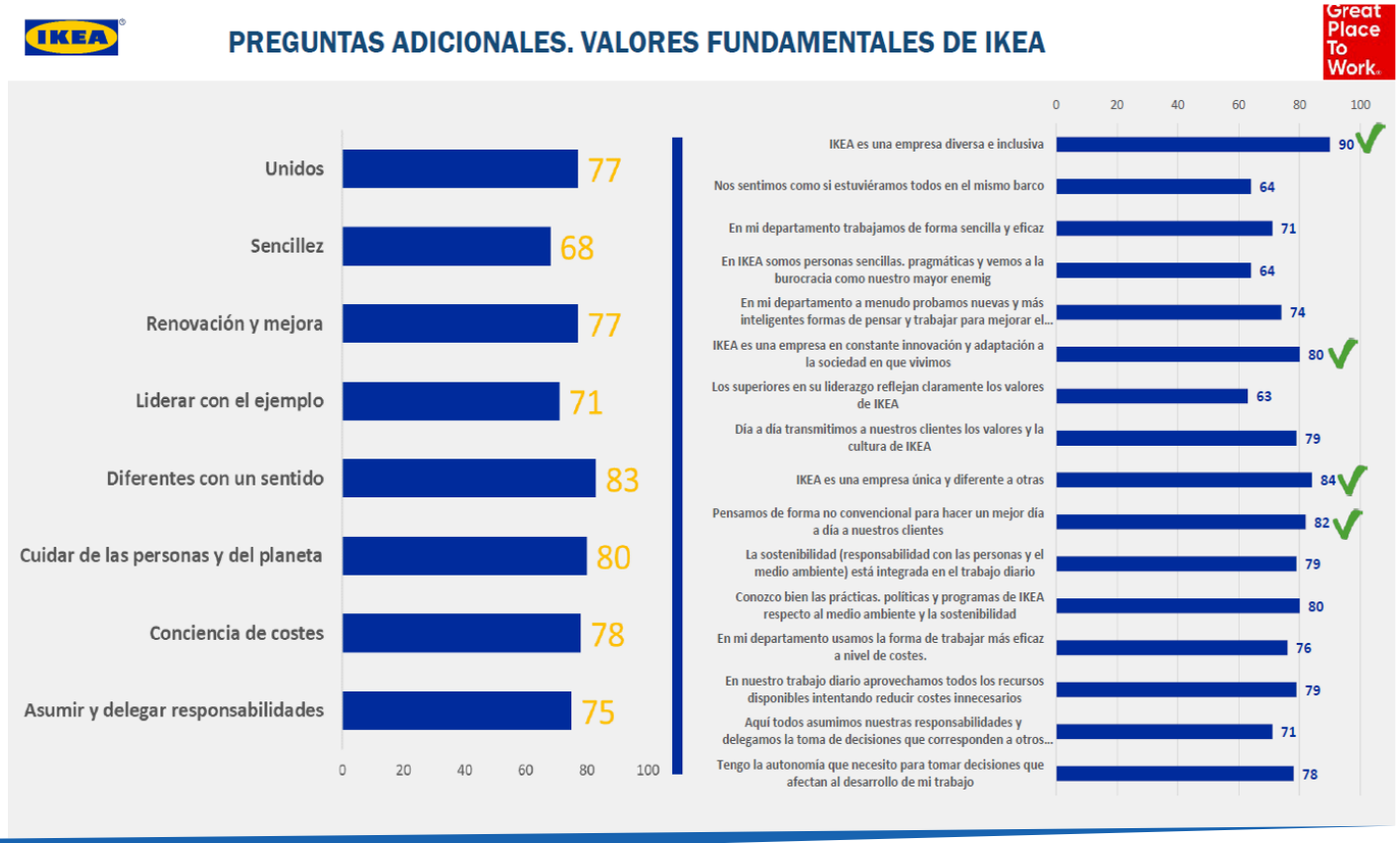
- **Give and take responsibility/ Asumir y delegar responsabilidades:** IKEA cree en las personas y las empodera. Dar y aceptar responsabilidad es un modo de crecer y de evolucionar como personas. Esta voluntad de asumir y delegar responsabilidades se refleja en la trazabilidad de las carreras profesionales de muchas de las personas que ocupan puestos directivos. Así, un colaborador que entró como vendedor de restaurante, en la actualidad es Retail Manager de Arabia Saudí; y Jessica Lamas, que se incorporó a IKEA como cajera, diez años más tarde es la Directora de la Tienda en Barakaldo[2]. Así es IKEA.

[2] Concretamente, Jessica Lamas participó en el programa VIKING de desarrollo de mujeres para su promoción, que será objeto de estudio en el próximo apartado. Empezó como contratada a través de una Empresa de Trabajo Temporal, luego fue cajera, vendedora, jefa de sección, jefa de departamento, y fue nombrada Sub Directora estando embarazada de su primera hija. Una semana después de nacer su segundo hijo, se la nombró Directora de la tienda de Barakaldo. La evolución profesional de Jessica, contada en primera persona, se puede ver en el siguiente enlace: https://youtu.be/nBXHqwDb3VM

- **Lead by example/ Liderar con el ejemplo:** El liderazgo se considera una acción y no una posición en IKEA. Interesan más los valores de la gente, que sus habilidades y su experiencia. Las personas actúan y predican con el ejemplo. Es muy importante contar con líderes inspiradores que compartan los valores y actúen con el ejemplo. "Yo, si de algo me quedo todos estos años es de cómo me han inspirado mis responsables, han sido referentes" comenta Elena López de Andrés, responsable de Diversidad e Igualdad de Ikea España.

Estos ocho valores clave de IKEA son ampliamente reconocidos y valorados por el personal de la empresa. La Figura 1 expone el resultado de la encuesta interna realizada en marzo del 2018 (73,4% participación), respecto al índice de credibilidad (Trust Index), en el marco del diagnóstico de su cultura organizacional. Tal y como se observa, el grado de aceptación y vinculación del personal de IKEA con su cultura es extraordinario.

Figura 1: Opinión del personal de IKEA sobre los valores fundamentales de la compañía



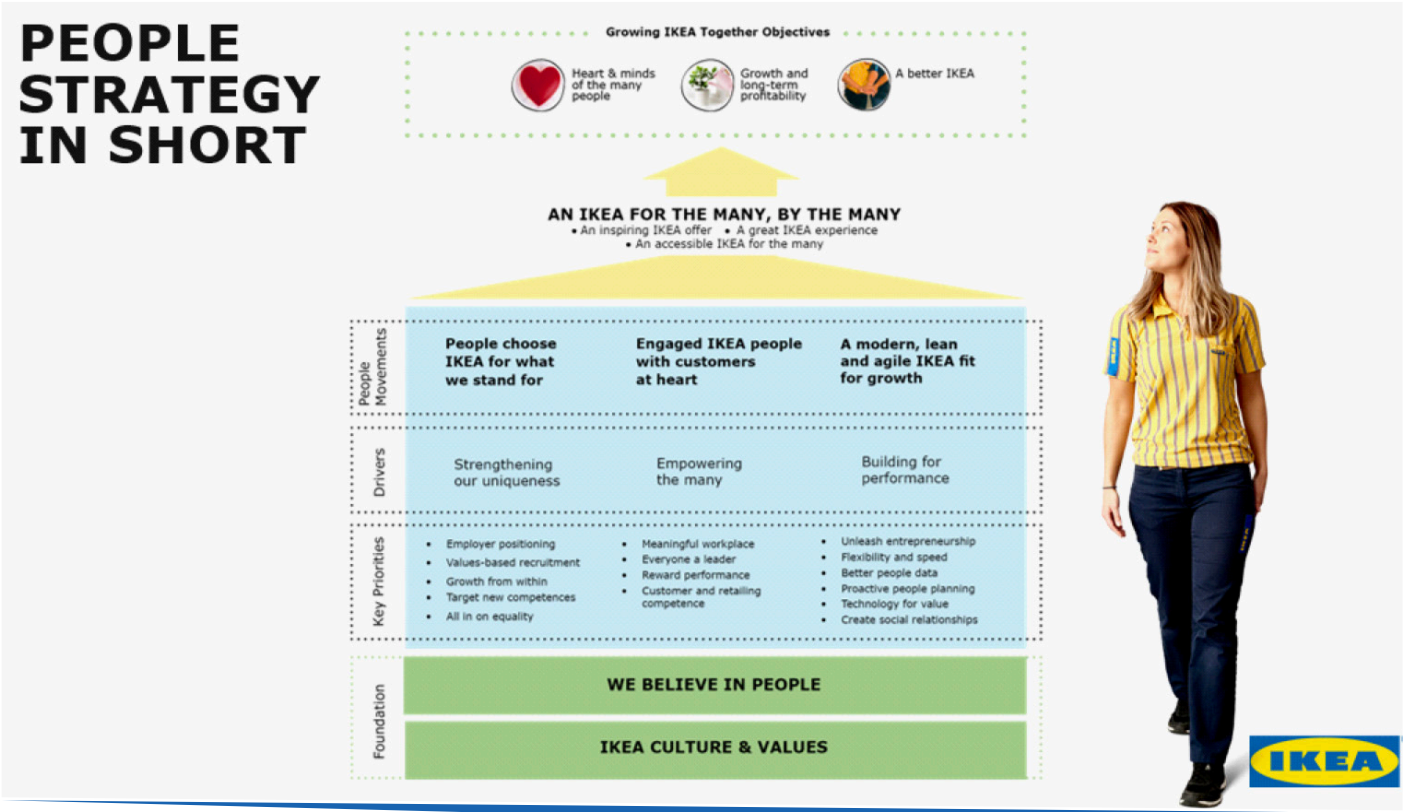
Fuente: IKEA

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

1.2. La selección por valores en IKEA para garantizar la permanencia de la cultura

IKEA recluta a personas que encajan y comparten su cultura, sus valores, y que pueden desarrollar la pasión por la decoración del hogar. "Es fundamental que las personas a contratar estén en sintonía con los valores de la organización. Con que la persona tenga la actitud y valores que encajen con la forma de ser de la empresa, es suficiente, ya que entendemos que la aptitud se puede adquirir después", explica Elena. Así, la selección por valores consiste en detectar los valores de las personas candidatas en las entrevistas de trabajo y analizar si están alineadas y encajan o no con los valores de la organización y viceversa. La selección por valores es uno de los pilares de la Estrategia de Personas de IKEA (ver Figura 2).

Figura 2: La Estrategia de Personas de IKEA



Fuente: IKEA

Las personas que reclutan reciben una formación específica e intensa dirigida a aprender a reclutar y a atraer a las personas que comparten los valores de IKEA. La selección por valores se realiza a partir de diferentes pruebas, desde entrevistas para identificar la respuesta de la persona a determinadas situaciones, hasta dinámicas de grupo, que permiten comprobar las reacciones de las personas en base a sus valores.

El proceso de selección es distinto al tradicional. Hay una primera entrevista más técnica, pero las siguientes pretenden analizar si la persona comparte los valores de la organización y si ésta encaja en la persona. Luisa se refiere a su proceso de selección como un viaje mutuo. "IKEA tiene que ver claro que le encaja a la persona y que ésta encaja aquí. Es una aproximación en doble dirección, muy distinta y verbalizada. Es algo sincero que tú ves". Hay un interés sincero por conocer a la persona entrevistada. A partir de preguntas no habituales y personales evalúan cómo interactúa la entrevistada, su capacidad para trabajar en equipo, de generar entusiasmo, su humildad, etc.

PREGUNTAS EN LA SELECCIÓN POR VALORES

¿A ti qué te da energía en la vida?
¿Cuál es tú rol con las amigas?
¿Eres austera?
¿Qué es lo que más destacas de ti?
¿Qué es lo que te motiva personalmente?
¿Cómo te gustaría que fueran tus compañeras y compañeros de trabajo?
¿Qué te apasiona?
¿Cuáles son los tres valores que te mueven a la hora de realizar tus objetivos?
¿Qué te quita el sueño?
¿Qué te gusta hacer en tú tiempo libre?
¿Qué es lo que más te atrae de trabajar en IKEA?

1.3. El rol del liderazgo en la transmisión de los valores de IKEA

La impronta de Ingvar Kamprad y el origen sueco de la compañía son determinantes en la cultura y valores de IKEA. Los valores que en su día ideó siguen siendo válidos hoy en día, y en ese sentido podríamos decir que fue visionario. "Es evidente que el hecho de ser una cultura sueca, nórdica, es fundamental, pero creo que la genialidad de Ingvar fue entender que esto era bueno para el negocio", concluye Belén.

Además de la selección por valores, en IKEA se han asegurado de que la impronta del fundador siga vigente en la empresa y se extienda en todas las geografías a través de sus líderes. Así, el alineamiento del liderazgo es clave en el diseño de la cultura organizacional de la empresa.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

En IKEA las personas líderes se caracterizan por su cercanía, humanidad, pasión por el trabajo y capacidad para inspirar a otras personas. "El liderazgo para mí no tiene género. Ha de ser una persona orientada a resultados y a personas. Una persona que te reta a conseguir resultados, pero siempre respetando a las personas. Probablemente, una de las palabras clave sea equilibrio. Encontrar el equilibrio entre las personas y el negocio. Entre saber dirigir y dejar espacio. Entre estar orientada a resultados, pero entender, escuchar y respetar a las personas. Entre dar tu contribución, pero dejar espacio al grupo. No dejarte presionar por el resultado a corto plazo y saber construir a la vez el corto y el largo plazo ", expone Belén. Así, IKEA mide el liderazgo a través del índice de liderazgo. Todos los años cada equipo responde a la pregunta de cuánto ha motivado y compartido su líder. La idea es medir a la persona, pero también ayudarla a mejorar y a progresar. Cada líder, además de sus objetivos vinculados a sus funciones, también tiene objetivos respecto a su equipo. Es una forma más de cultivar el tipo de liderazgo que encaja en la cultura de la empresa.

"Una buena líder es la persona que es capaz de dar espacio y favorecer el emprendimiento, las ideas y el empuje de abajo a arriba, a la vez que es capaz de marcar una dirección. Capaz de inspirar con la dirección, pero dejar espacio, no controlar".

Belén Frau Uriarte

En este contexto, el despliegue de la cultura en nuevos mercados se realiza a partir de equipos directivos y personas líderes que conocen la cultura de la compañía y viven sus valores. Estas líderes son enviadas a los nuevos mercados en los primeros años de la implantación de la compañía. De esta forma, se aseguran de que, cuando se instalan en un nuevo mercado, esa realidad se viva y no se pierda. Así, se realiza un desembarco cultural a partir de una delegación extranjera para que cale la cultura de IKEA. "Cuando llegamos a un país, mandamos a personas embajadoras para que nuestra cultura, nuestra forma de trabajar, nuestra preocupación por la gente, se impregne en el resto de personas que contratamos", explica Elena. IKEA se asegura que la cultura empresarial y los valores se transmita y estén presente en el día a día.

Uno de los retos a los que se enfrenta IKEA es a la armonización de la cultura y valores de la compañía en países con hábitos y costumbres locales muy arraigadas y distintas. Las culturas de los países anglosajones, sur de Europa, países nórdicos o el mismo Japón difieren. En algunos casos IKEA ha de buscar una solución intermedia. La cultura de IKEA en ese país es perfectamente reconocible y sus políticas iguales, pero siempre se respetan las particularidades locales. *As global as posible and as local as necessary*. "Intentamos llevar la cultura de IKEA y que ésta siga siendo igual de fuerte, ofreciendo las mismas oportunidades para todo el personal. No obstante, si en Japón, por ejemplo, es un insulto que la jefa o el jefe no entre el primero en la sala, pues entra el primero en la sala", resume Belén. Asimismo, el equipo de IKEA que acude a un nuevo país recibe numerosos talleres de formación o *workshops* sobre la cultura local. El equipo extranjero, como líder, tiene que entender y respetar la cultura local. En definitiva, se trata de crear sinergias y poner en valor las fortalezas locales. Siguiendo el ejemplo de Japón previamente mencionado, Belén expone que "Japón es un país muy trabajador. Estupendo. Es una fortaleza local que respetamos y podemos aprovecharla".

La movilidad internacional es otra de las vías que permite fomentar y mantener la misma cultura IKEA en todos los países. IKEA es una compañía tan dinámica que abre mercados continuamente y, además, se favorece mucho la movilidad del personal entre países. Así, el intercambio de personas entre países permite a su vez, intercambiar buenas prácticas de unos a otros, pero también es la herramienta que ayuda a asegurar la permanencia y transmisión de la cultura de IKEA.

BREVE TRAYECTORIA PROFESIONAL DE BELÉN FRAU URIARTE

¿Qué factores contribuyen a la promoción de las mujeres en las organizaciones?

- √ *Las mujeres debemos creer en nosotras mismas. En ocasiones nos autodescartamos de los procesos de promoción porque estamos embarazadas, porque pensamos que no podemos responder a las expectativas... Es decir, nos autoboicoteamos.*
- √ *Faltan ejemplos de mujeres con éxito y que hayan promocionado, que visibilicen que es posible.*
- √ *La cultura empresarial es fundamental. Las mujeres encuentran el éxito si tienen las mismas oportunidades que los hombres. El problema es que no todas las realidades empresariales ofrecen las mismas oportunidades.*
- √ *El relevo natural viene de los hombres. La mayoría de las decisiones están en ellos. Necesitamos más hombres que crean en la igualdad.*
- √ *La sociedad tiene que cambiar.*
- √ *Hacen falta programas que evidencien los ejemplos, que refuercen a las personas, que hagan que las mujeres se atrevan y que se lo crean.*

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE BELÉN FRAU URIARTE

Belén Frau Uriarte inicia su trayectoria profesional en el sector de la auditoría, lo que le permitió conocer diferentes modelos de negocio, empresas, personas, y asumir diversas responsabilidades, aprendiendo a desarrollar un liderazgo situacional muy eficaz. Tras una entrevista de selección de dos horas con un directivo sueco que supo transmitirle tanta pasión y entusiasmo por IKEA, se incorpora a la tienda de Barakaldo como Responsable de Administración. Al cabo de tres años, diez días antes de dar a luz a su primera hija, IKEA le propone ser la Directora de la tienda de Barakaldo. "Y mi primera reacción fue, ¿pero ya habéis visto la tripa que tengo? Y es que yo creía que no era elegible para un puesto de responsabilidad porque estaba embarazada". La respuesta del entonces Director de Recursos Humanos y hoy en día Vicepresidente de IKEA, evidencia la apuesta de IKEA por el talento, las personas, así como la coherencia de los valores en los que se cimienta la empresa. "IKEA cree en ti. Que estés embarazada es como si te rompes una pierna. A lo largo de tu baja, los meses que dure, eso será un problema de IKEA y tendrá que buscar una sustitución mientras tú no estés, pero IKEA cree en ti y queremos que seas la Directora de la tienda en Barakaldo". Su cambio de puesto y condiciones laborales se da y se comunica públicamente estando Belén de baja maternal.

En el año 2011, después de tres años al frente de la tienda de Barakaldo y estando nuevamente embarazada, le proponen la dirección de IKEA España. Cuatro años después, tras lidiar con la crisis económica y sus dificultades, y estando de nuevo de baja maternal de su tercer hijo, le ofrecen asumir la dirección de IKEA Italia, quinto mercado más importante de IKEA. "Con cada hijo, una promoción", resume Belén. No es fácil encontrar organizaciones que promocionen reiteradamente a las mujeres estando embarazadas o de baja maternal. Sin embargo, una vez más la respuesta de IKEA es todo un ejemplo de coherencia y alineamiento con la cultura y valores establecidos.

"Me incorporé a trabajar en Italia como directora general tras mi tercera baja maternal. Como mis menores eran pequeños y estaban en mitad del curso escolar, una vez más me dijeron: organízate como quieras. Por lo que durante unos meses siguieron viviendo en Madrid. Yo creo que esa es la clave. La empresa sabe que se tiene que adaptar a la persona, no la persona a la empresa. Respeta los ciclos de vida", destaca la directiva.

En el año 2019, y tras casi cuatro años en Italia, le surge una nueva oportunidad. En concreto, una de las tres subdirecciones de Retail Mundial. Belén Frau Uriarte es actualmente Subdirectora de Operaciones de Retail Mundial, responsable de diez paises, miembro del Comité Digital, del Comité de Personas y responsable de más de 170.000 personas. Su currículo y trayectoria profesional es apabullante e impresiona, pero su respuesta aún más. "¡Qué suerte haber encontrado una empresa que cree en las personas!". Su nuevo puesto es un reto precioso, en pleno proceso de transformación digital, contribuir a la adaptación y reconversión del retail. Sin embargo, requiere trasladarse a Suecia. La flexibilidad de IKEA y su apuesta sincera y coherente por las personas se refleja de nuevo en esta ocasión. "A Suecia nos iremos a vivir en junio cuando acabe el curso, y mientras tanto hago todo lo que puedo desde casa con Skype y, cuando no puedo, viajo. Cuando ves que la empresa apuesta por las personas de una forma tan clara, las personas damos el 100%".

De esta forma, IKEA consigue el *engagement* de las personas, el verdadero compromiso. Sitúa a las personas en un entorno en el que pueden desarrollarse, trabajar con creatividad, disfrutar, potenciando la iniciativa, la motivación y el sentimiento de pertenencia. "Cuando entras en una reunión de IKEA y la gente no te conoce, las presentaciones suelen empezar con un «Hola, me llamo Peter y llevo 17 años en IKEA». Todo el mundo dice los años que lleva en IKEA porque para las personas es un orgullo ser parte de esta compañía", recalca Belén.

2. LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE UNA EMPRESA ORIENTADA A LAS PERSONAS

2.1. Las personas lo primero

"Yo me siento querida desde que entré por la puerta. Esta compañía quiere a la persona, no lo que sabe hacer", afirma Luisa y de alguna forma resume lo que es IKEA y su funcionamiento.

IKEA está completamente orientada a la gestión de las personas desde sus valores. El departamento de Recursos Humanos pone el foco en las personas, en ayudarlas, en apoyarlas y en desarrollarlas, tanto personal, como profesionalmente. Este enfoque en las personas es lo que marca la diferencia (ver en la Figura 3 el Modelo de Estrategia de Personas de IKEA). "Cuando te incorporas a la compañía lo que más llama la atención es cómo se preocupan aquí por las personas", comenta Elena. Cuando Elena se incorporó al trabajo después de disfrutar de su primera baja maternal, el jefe alemán que tenía en ese momento le sugirió que se organizara el horario para que pudiera estar tranquila con su hija. "¿Y tú por qué haces esto?" le preguntó Elena, "Porque si tú estás bien en casa, estarás mucho mejor aquí", respondió el jefe. Así, el ciclo de recursos humanos está integrado en el ciclo del negocio. "La clave está en las personas. Las personas son las que generan el beneficio. Personas contentas, hacen empresas rentables", resume Belén.

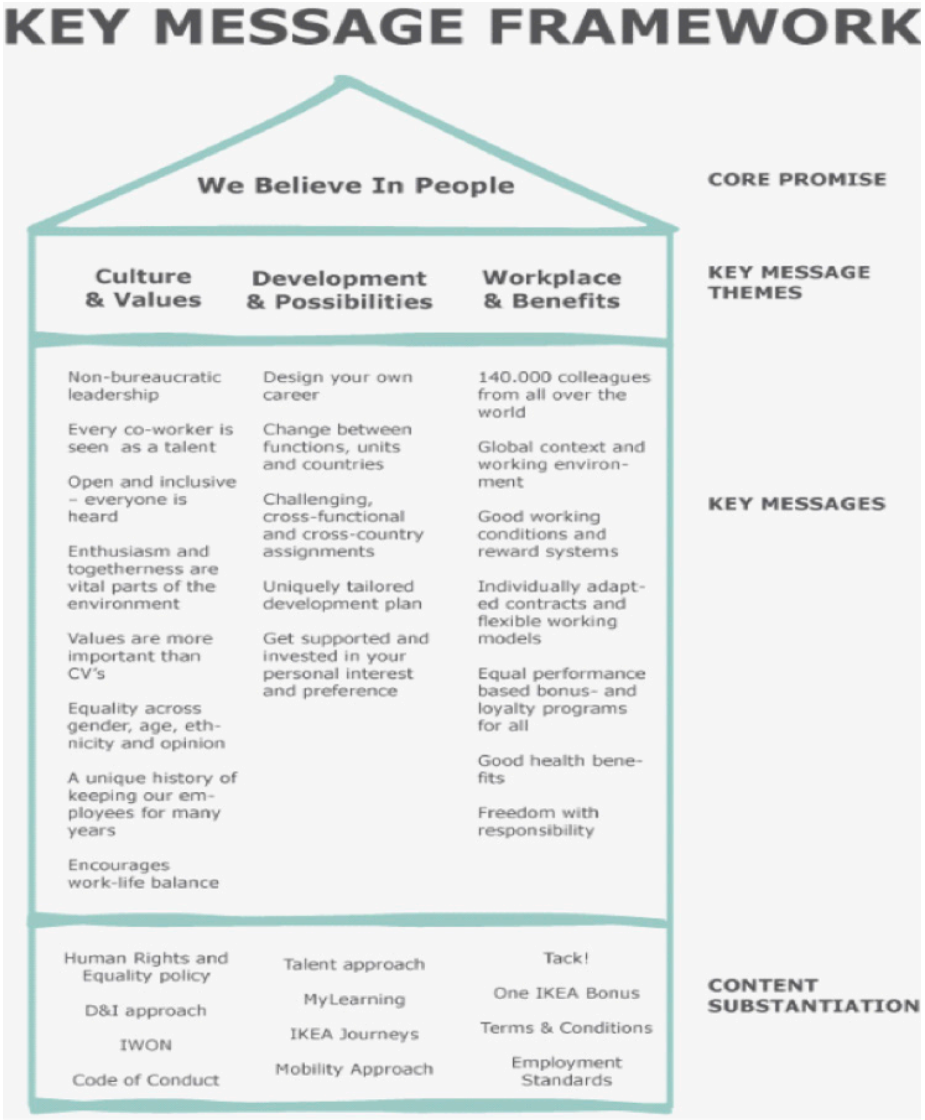
El tiempo que se dedica en IKEA a las personas y a las relaciones es muy importante. Hay una escucha activa y, de alguna forma, la propia cultura de la compañía premia esa escucha, esa atención a la otra persona, y el estar al servicio del equipo. "Lo que nos importan son las personas y el talento que cada una de ellas aporta, porque creemos que la singularidad de cada una construye una empresa mucho mejor", explica Elena. La cultura organizacional es nítida y apuesta decididamente por las personas. Como afirma Belén: "las personas tenemos el mismo derecho a tener una vida personal, que a hacer un buen trabajo profesional; son conceptos integrales".

De este modo, uno de los aspectos más valorados por el personal de IKEA es el ambiente de trabajo. El sector del *retail* es uno de los sectores más duros en lo que respecta a horarios y disponibilidades. No obstante, IKEA en su afán por cuidar a sus personas, dispone del mejor acuerdo horario del sector en lo que respecta a descanso (dos días de libranza seguidos), fines de semana libres y jornadas. No hay jornadas partidas. Así, el horario se concentra en horario de mañana o de tarde fomentando el derecho a la desconexión. En esta línea, los comentarios cualitativos recibidos en la encuesta de satisfacción del personal respecto a qué es lo que hace de IKEA un excelente lugar para trabajar, aluden al ambiente y compañerismo, la formación continua y oportunidades de desarrollo profesional, y la confianza y trato cercano con las personas responsables.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

Figura 3: Estrategia de Personas

La Figura 3 expone la estrategia de personas de IKEA. Así, IKEA cree en las personas, ese es el eje en el que se fundamenta toda la estrategia. A partir de ahí, tres áreas temáticas son claves: la cultura y valores, las posibilidades de desarrollo profesional y los beneficios sociales. Todo ello enmarcado en las políticas de igualdad y diversidad, el respeto a los derechos humanos, el código de conducta, el enfoque hacia el talento, la innovación, etc.



Fuente: IKEA

2.2. Las acciones de promoción de la igualdad en IKEA España

La apuesta de IKEA por la igualdad se enmarca en su estrategia de Cultura y Valores orientada a cuidar de las personas. Así, la apuesta a favor de la igualdad forma parte de los valores de IKEA desde su inicio. De este modo, el proceso de integración de la igualdad en IKEA comienza por el reclutamiento por valores que determina la actitud de la persona. "La igualdad en IKEA está dentro del ADN de cada una de las personas que trabajamos aquí", recalca Elena.

Del mismo modo, la coherencia con respecto al valor de "liderar con el ejemplo", se constata en el compromiso de la dirección por la igualdad. "Es muy importante tener lideres inspiradores que compartan nuestros valores", indica Elena. En este sentido, la Retail Manager actual en España es la sueca Petra Axdorff. Desde el inicio de su incorporación ha aludido en todas sus comunicaciones a la igualdad y a la diversidad. "Es una absoluta convencida de estos temas. De hecho, la igualdad está en la agenda del Comité de Dirección y son directrices que emanan desde allí. Es otro de los secretos del éxito", añade la directiva.

IKEA es consciente del papel importante que tienen las empresas en material de igualdad. Está comprometida con la mujer y tiene como objetivo integrar aún más la perspectiva de género en la empresa y avanzar en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Hace años que la igualdad es una realidad en el día a día de IKEA. Prueba de ello, es que IKEA tiene el firme compromiso de garantizar para el año 2020 una brecha salarial cero a nivel mundial.

Todo ello fomenta un gran orgullo de pertenencia a la empresa. Así, los mejores resultados de la encuesta de opinión al personal en torno a los valores de IKEA recogida en la Figura 1, se producen en el área de igualdad y diversidad. Las personas que trabajan en IKEA se sienten orgullosas de trabajar en una empresa tan diversa e inclusiva, concediendo 90 puntos sobre 100 a la afirmación de que IKEA es una empresa diversa e inclusiva.

El reconocimiento de IKEA en temas de igualdad también es externo. El Anexo 2 expone los resultados del estudio Punto Fuga que posiciona a IKEA como una de las mejores marcas para las mujeres en temas de igualdad y diversidad, con valores muy superiores al *benchmark*. De hecho, su trayectoria en materia de igualdad y su impulso de la promoción de la mujer, ha convertido a IKEA en un referente en el mercado nacional, recibiendo numerosos premios: Distintivo para la Igualdad en la Empresa (DIE) del Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, ahora Ministerio de Igualdad; Premio otorgado por la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE) por el impulso a la promoción de la mujer; o el Premio Nacional a la Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral y a la Responsabilidad Social, otorgado por la Fundación ALARES, por la campaña "En igualdad se trabaja mejor"[3].

IKEA firma su primer plan de igualdad en el año 2011 con toda la representación sindical. Con dicho plan, IKEA quiso dar un paso más en los temas de igualdad e integrar aún más la perspectiva de género en los procesos de la organización y seguir avanzando en la igualdad de oportunidades. Se incorporaron 90 medidas en áreas como Selección y Contratación, Promoción, Formación, Retribución, Conciliación de la Vida Familiar y Laboral, Salud Laboral, Comunicación y Violencia de Género. Entre los logros más importantes conseguidos en el marco del I Plan de Igualdad de IKEA destacan que actualmente el 60% de la plantilla está compuesta por mujeres que, además, ocupan el 52% de los puestos directivos. Además, el 57% de las jefas de sección son mujeres, 10 de las 18 tiendas IKEA están dirigidas por mujeres, y 6 mujeres y 2 hombres conforman el Comité de Dirección de la compañía en España. IKEA en su compromiso para que las mujeres no sean penalizadas laboralmente durante su maternidad, ha contratado desde 2010 a 40 mujeres estando embarazadas y 51 promocionaron estando embarazadas o al poco de ser madres.

[3] En el siguiente enlace se pude visualizar un video de dicha campaña que se centra en la corresponsabilidad: https://youtu.be/3HjycqG9OTw

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

Por otra parte, el II Plan de Igualdad de IKEA data de abril de 2018. Es un plan transversal, preventivo y cuyo objetivo radica en seguir avanzando en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. El 85% de las medidas propuestas en el primer plan, ya estaban cumplidas y el resto se han ido desarrollando. Este segundo plan incorpora 27 nuevas medidas a las 90 previstas en el I Plan de Igualdad (la Tabla 1 resume los objetivos específicos del Plan de Igualdad por cada una de las áreas de acción). Con este plan IKEA pretende animar a otras empresas a que den un paso adelante en materia de igualdad y ser agente de cambio en la sociedad, concienciando sobre la necesidad de avanzar en esta materia. En definitiva, mostrar claramente que IKEA apuesta por la igualdad.

Tabla 1: II Plan de Igualdad de IKEA

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

- Garantizar la igualdad de oportunidades revisando los procesos de Selección
- Fomentar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los distintos grupos profesionales, pero especialmente en aquellos sectores donde existe subrepresentación
- Fomentar el equilibrio entre mujeres y hombres independientemente de la modalidad de contratación

PROMOCIÓN

- Fomentar la presencia de criterios de igualdad en todos los procesos relativos al área de Promoción

FORMACIÓN

- Sensibilizar en igualdad de oportunidades al personal y especialmente el relacionado con la organización de la compañía, para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y la objetividad en todos los procesos
- Facilitar el acceso de mujeres y hombres a especialidades formativas que contribuyan a su desarrollo profesional de forma equilibrada

RETRIBUCIÓN

- Vigilar la política retributiva para garantizar su igualdad en trabajos de igual valor

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

- Facilitar el ejercicio de los derechos de conciliación
- Mejorar las medidas conciliadoras y fomentar la corresponsabilidad

SALUD LABORAL

- Introducir la dimensión de género en la política y herramientas de prevención de riesgos laborales con el fin de adaptarlas a las necesidades, características físicas, psíquicas, biológicas y sociales del personal
- Difundir el protocolo de acoso sexual y por razón de sexo para prevenirlo

COMUNICACIÓN

- Garantizar que la comunicación interna promueva una imagen igualitaria de mujeres y hombres
- Establecer canales de información sobre la igualdad de oportunidades en la empresa
- Garantizar que los medios de comunicación y contenidos son accesibles y conocidos por todo el personal

VIOLENCIA DE GÉNERO

- Mejorar y divulgar los derechos legalmente establecidos para las mujeres víctimas de violencia de género, contribuyendo a su protección

Fuente: IKEA

Entre las 117 medidas que contempla el II Plan de Igualdad de IKEA destacan las siguientes por su relevancia, impacto o carácter innovador:

En el área de **selección**, por un lado, IKEA garantiza la "Igualdad de Trato y Oportunidades entre mujeres y hombres" en los procesos de selección. Además, de acuerdo al principio general, en todos los procesos de selección y promoción, en condiciones equivalentes de idoneidad, accede la persona del sexo menos representado en esa área. Por su parte, las mujeres contratadas a tiempo parcial tienen preferencia para las vacantes a tiempo completo, en condiciones equivalentes de idoneidad.

Por otro lado, aquellos procesos encaminados a seleccionar puestos de responsabilidad deben de garantizar al menos un 60% de personas candidatas finalistas del sexo subrepresentado en esa función de dirección. En este contexto, una de las medidas incorporadas al plan es recoger en la entrevista de desempeño sobre el porcentaje de mujeres y hombres en su departamento o sección, con el fin de valorar si se fomenta la contratación del sexo menos representado.

Finalmente, entre las acciones de selección, destaca la utilización del CV Anónimo en los procesos de selección de personal. Se trata de una iniciativa promovida por el Ministerio de Igualdad. El proceso de implantación comenzó con una prueba piloto en los mercados de Sevilla y Madrid. La iniciativa consiste en que, durante el proceso de selección, no se tiene acceso a datos como fotografía, género, edad, orientación sexual, religión, estado civil, correo electrónico y otros datos de contacto (ej. Linkedin, twitter, etc.). Esta iniciativa encaja en los valores de IKEA y es una oportunidad más para poner en práctica su apuesta por la igualdad de oportunidades y materializar su concepto de talento, "*ver a los demás por lo que tienen y no por lo que les falta*". Todo el mundo tiene un talento. De esta forma, se seleccionan personas y no currículos.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

IKEA ha habilitado un microsite específico para el proyecto, con información para las personas candidatas, que incluye un formulario de recogida de datos y una serie de pruebas psicométricas online, que permiten evaluar el perfil competencial de las personas candidatas frente a unos valores de referencia, su capacidad multitarea y finalmente, su razonamiento lógico potencial.

IKEA ha contratado a 408 personas durante el primer año de su aplicación en las tiendas de Madrid y Sevilla. Ha reducido el tiempo de selección en dos meses, el coste asociado directo en un 8%, y el indirecto, con liberación de horas de managers. Por otra parte, la ratio medio de éxito, medida en función de las personas contratadas entre las seleccionadas, ha pasado de un 40% a un 61,45%. La utilización del CV Anónimo ha permitido la contratación de un 20% de mujeres en logística, un 31% de contrataciones masculinas en IKEA Food y un 25% de contrataciones masculinas en cajas, departamentos muy sesgados en lo que respecta al género.

En lo que respecta a la **promoción**, IKEA comunica de manera clara y transparente las competencias profesionales que pueden facilitar la promoción a otros puestos de trabajo, las posibilidades de carrera profesional, así como el sistema de promoción que sigue la compañía.

Una de las iniciativas más innovadoras en el ámbito de la promoción es el programa VIKING. Viking proporciona a la organización una herramienta de detección y desarrollo de potencial que ayuda a asegurar el crecimiento de las mujeres y hombres, y asegura la competencia de las personas de cara a la expansión y sucesión. Durante un año, quienes participan en el programa Viking reciben un programa de formación de todas las áreas de la organización.

Por su parte, el programa "VIKING Limited Edition" es una iniciativa para la detección y reclutamiento de alto potencial en mujeres, que quieren asumir puestos de dirección en IKEA. Se lanzó con el fin de incorporar en puestos de responsabilidad a mujeres externas a la compañía. Se incorporaron 5 mujeres, y 3 de ellas ocupan hoy en día posiciones de Dirección en la organización.

El programa "VIKING People Speak" es una iniciativa para la detección de alto potencial en profesionales menores de 30 años, para que en un plazo de tres años puedan ocupar una posición de dirección de tienda. Mujeres que realizaron este programa son las directoras de las Tiendas de Goya, Serrano y Coruña. Este programa responde a la necesidad de incorporar mayor diversidad generacional en el Comité de dirección. "Teníamos un Comité de Dirección formado por personas de la misma edad, del mismo perfil y el reto era incorporar gente más joven, que nos retase, que pensara distinto y que tuviera nuevas formas de hacer las cosas. explica Elena[4].

IKEA identifica el talento a partir de las entrevistas de desempeño y de los *managment audits* que realiza cada año. Se identifican las personas con potencial y se les asignan dos personas mentoras. En definitiva, IKEA invierte mucho tiempo en estas personas de manera que su desarrollo esté perfectamente planificado.

[4] La directora de la tienda de Zaragoza, La Coruña y Serrano tiene 28 años, y la de Goya 27.

DIFERENCIAS ENTRE COACHES, MENTORS Y SPONSORS

- Coaches son aquellas personas que ayudan a perfeccionar las habilidades de quienes asesoran durante un espacio corto de tiempo y de manera estructurada con el fin de explotar sus atributos.
- Mentors son aquellas personas que ayudan a perfeccionar las habilidades, solucionar problemas y planificar las siguientes etapas de quienes mentorizan. Contribuyen en la mejora del rendimiento personal a través del asesoramiento, en un proceso más largo y basado en una relación de confianza.
- Sponsors son aquellas personas que ayudan a conectar sus personas protegidas con la organización, industria o el sector, proporcionándoles recursos, posibilidades de conocer personas y oportunidades de desarrollo. Contribuyen a explotar el rendimiento personal, facilitando el acceso a sus propias redes de contactos.

En lo concerniente a la **formación**, IKEA sensibiliza y forma en igualdad de oportunidades a todo el personal. Para ello, ha creado un programa de e-learning obligatorio para todo el personal, con el fin de concienciar sobre la importancia de la igualdad. El objetivo es que las personas que forman parte de IKEA conozcan cómo se trabaja la igualdad. Un apartado de ese programa incluye vídeos situacionales que evidencian micromachismos habituales en las tiendas.

Se dice que es micromachismo no porque sea pequeño, sino porque son comportamientos socialmente legitimados y normalizados. Son difíciles de detectar y por ello la necesidad de concienciar y reflexionar sobre cómo nos afecta.

En el área de la **retribución**, IKEA revisa desde una perspectiva de género el denominado ONE IKEA BONUS. Es un sistema de retribución variable que se aplica en todos los países. De acuerdo al sistema global, los periodos de absentismo se descuentan del cálculo de bonus. IKEA España ha revisado ese bonus y fruto de ese análisis ha concluido que los periodos de maternidad/paternidad penalizaban principalmente a las mujeres. Por ello, desde hace unos años se decidió que el periodo de baja por maternidad o paternidad no se considera situación de incapacidad temporal a efectos de IKEA BONUS y se considera periodo trabajado. Es decir, la maternidad no penaliza.

En línea con lo anterior, se garantiza la no discriminación en casos de maternidad o paternidad en relación al salario. IKEA vincula el desempeño, al incremento salarial. IKEA había identificado como una de las causas de la brecha salarial la baja por maternidad. Si por cualquier circunstancia, una persona no está presente en el mes de enero, fecha en la que se realiza el proceso de revisión salarial, su revisión salarial se retrasaba un año. En línea con su estrategia de revisión, alineamiento, aprendizaje, mejora y coherencia con sus valores, IKEA España ha modificado este proceso, y a partir del II Plan de Igualdad, aquellas personas que se encuentran en periodo de maternidad o paternidad se incorporan en el proceso de revisión salarial, y la actualización de salario se llevará a cabo en el momento en el que se reincorporen.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

Por su parte, en el ámbito de la **conciliación y corresponsabilidad**, IKEA ha ampliado el permiso de paternidad hasta un disfrute de 7 semanas, siendo pionera en España al adoptar esta medida, que enseguida fue replicada por otras empresas, afianzando el papel de IKEA como empresa tractora y a la vanguardia en estos temas. Asimismo, se incrementa en 5 días el permiso retribuido por nacimiento de menores para el trabajador padre que disfrute de, al menos, 4 de las 16 semanas establecidas como permiso de maternidad[5]. Asimismo, aquellos hombres que hayan disfrutado de permisos relacionados con la paternidad promocionarán de manera preferente en equivalencia de idoneidad de condiciones respecto a otros hombres candidatos.

La promoción de la sensibilización en materia de corresponsabilidad incluye una encuesta a todo el personal de IKEA para realizar un diagnóstico sobre ello. El objetivo de sensibilización pretendía vislumbrar las barreras, establecer la situación de IKEA en términos de corresponsabilidad, reflejar la visión estereotipada del trabajo y analizar el tiempo libre de la madre y del padre. Las conclusiones más destacadas fueron: por un lado, que las personas con descendencia son menos corresponsables, por otro que las mujeres que tienen equipos, son más corresponsables dentro de sus familias que quienes no los tienen y, por último, que las parejas jóvenes son más corresponsables.

En lo que respecta a la política de **comunicación** no sexista, los nombres de los productos en IKEA son elementos diferenciadores. Así, las camas tienen nombres de lugares noruegos, las librerías de profesiones, las mesas y sillas nombres masculinos, los materiales y cortinas nombres femeninos, los accesorios para niñas y niños de animales. De la misma forma, IKEA en su apuesta por la igualdad, ha elaborado una guía de lenguaje no sexista con el objetivo de sensibilizar a todo el personal sobre su importancia a la hora de comunicar de una forma incluyente y desde la igualdad de género. El lenguaje es un instrumento de la comunicación y transmisión de valores. Es un reflejo de la realidad social. Por ello, una organización comprometida con la igualdad de género despliega iniciativas para promover su correcta utilización. En IKEA lo que no se nombra, no existe.

"Recuerdo la primera formación sobre lenguaje inclusivo en la que me costaba entender la necesidad de desdoblar en masculino y femenino. Pero un día tu cerebro hace click y es cuando interiorizas la importancia y la necesidad del uso del lenguaje inclusivo y no sexista", comenta Elena.

IKEA EN LA COMUNICACIÓN ESCRITA PROPONE:

- Feminizar oficios, profesiones (la conserje, vendedora)
- Reformular enunciados hacia sustantivos genéricos, colectivos, abstractos (persona, plantilla, gerencia)
- Eludir sujetos y utilizar estructuras con "se", "cada", "quienes"
- Preferencia por el femenino en el orden de la presentación (las niñas y los niños)

El lenguaje se extiende también a la comunicación iconográfica. En este sentido, es importante visibilizar adecuadamente a las mujeres sin caer en estereotipos de roles familiares, sociales, uso de los espacios públicos y privados, tipos de actividades, etc.

[5] Se puede consultar en el siguiente enlace el testimonio de algunas personas de IKEA reflexionando en torno a la corresponsabilidad, y concretamente sobre la paternidad: https://youtu.be/96qWdxfgmo8

Por otro lado, todas aquellas personas que están más expuestas a tener un contacto externo con la clientela (comunicación, marketing, e-commerce) reciben una formación específica sobre el lenguaje no sexista. El objetivo en este caso es formar, concienciar para poder estar atentos y eliminar todas aquellas comunicaciones con lenguaje no inclusivo.

IKEA EN LA COMUNICACIÓN ICONOGRÁFICA PROPONE:

- Utilizar imágenes que representen la pluralidad, libres de estereotipos de género y que representan a todas las etnias, estratos sociales, edades y culturas
- Garantizar la paridad en la frecuencia de aparición de mujeres y hombres en las ilustraciones
- Utilizar iconos que visibilicen ambos géneros o con sentido neutro
- Hacer un trato paritario de la categoría de las participaciones de mujeres y hombres en las imágenes (acciones realizadas indistintamente, compartiendo protagonismo)
- Equiparar la distribución del protagonismo gráfico (tamaño de las imágenes, jerarquía, frecuencia, evitar valoraciones estereotipadas)

En lo que respecta a la Comunicación Digital, IKEA considera que debe ser una herramienta activa que contribuya a la reducción de las desigualdades, la invisibilidad de las mujeres en la comunicación digital y a eliminar la diferencia de género.

IKEA EN LA COMUNICACIÓN DIGITAL PROPONE:

- Introducir la perspectiva de género en la web a través de la integración de la dimensión de género en su diseño, desarrollo y evaluación
- Utilizar el método del enfoque de persona a la hora de reconocer el perfil de las personas usuarias
- Incluir el objetivo explícito de igualdad en la web
- Asegurar la participación de mujeres en el equipo técnico

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

Finalmente, en el bloque de violencia **de género**, destaca el Proyecto LYKTA, faro en sueco, que tiene como principal objetivo la Intervención Social, a través de un servicio de trabajo social en cada uno de los centros de trabajo de IKEA en España. Estas profesionales, identifican, diagnostican e intervienen y dan apoyo a las personas que trabajan en IKEA y sus unidades de convivencia, ofreciéndoles un acompañamiento social en la resolución o mejora de situaciones complejas y/o aumentando su nivel de bienestar social y laboral. En los primeros 6 meses de este año se han abierto 687 expedientes sociales, de los que el 74% eran de mujeres empleadas. Las actuaciones se enmarcan en tres categorías principales: personal, familiar y vivienda/documental y siempre respetando la confidencialidad.

Previamente al programa Lykta, la empresa lanzó la iniciativa CABLE IKEA. Es un fondo de recursos económicos destinado a aquellas personas empleadas que se encuentren en situaciones de vulnerabilidad o emergencia social. Una persona externa realiza un diagnóstico social de las personas solicitantes y en base a ese informe social, anónimo, IKEA contribuye económicamente a fondo perdido a solucionar su emergencia social. El 80% de las solicitudes corresponden a mujeres con contratos a tiempo parcial.

Las ventas de los cojines ÅTERSTÄLLA van destinadas al proyecto social empresarial "Ellas lo Bordan" nacido para dar apoyo a un colectivo especialmente vulnerable, como son las madres con menores a su cargo que además son víctimas de violencia en todas sus formas.

Además, IKEA España dispone de un Protocolo específico en Violencia de Género que responde a la situación de mayor vulnerabilidad a la que se puede enfrentar una mujer. El respeto a los derechos humanos y la igualdad entre mujeres y hombres es la base de la convivencia en IKEA. Por ello, IKEA tiene establecido un protocolo ambicioso y absolutamente confidencial para proteger, apoyar y acompañar a todas aquellas mujeres de IKEA que estén sufriendo una situación de violencia de género.

El protocolo se divide en las fases de comunicación, planes de actuación y procedimientos. La detección de la situación pasa por reconocer que se está viviendo una situación de violencia de género. El protocolo se activa de manera absolutamente confidencial y con el permiso autorizado de la solicitante. El plan de actuación incluye la fase de diagnóstico, de asesoramiento, el dispositivo de seguridad a través de un sistema de protección privado, y un conjunto de medidas laborales, sociales y económicas. El procedimiento incluye el asesoramiento de profesionales a partir de los programas LYKTA y CABLE IKEA.

IKEA está profundamente sensibilizada y comprometida en materia de violencia de género, y fruto de su colaboración con distintas iniciativas sociales de este ámbito ha elaborado un decálogo sobre cómo actuar cuando se tiene la sospecha de que una mujer pudiera estar sufriendo una situación de maltrato (Ver Anexo 3).

BREVE TRAYECTORIA PROFESIONAL DE ELENA LÓPEZ DE ANDRÉS

¿Qué es lo que funciona en las promociones de las mujeres?

"Invitar a las mujeres a participar en los programas de promoción. Las mujeres nos ponemos nuestras propias barreras, mientras que los hombres no las tienen. Los hombres se atreven a dar el paso y las mujeres no. Pensamos que no estamos preparadas, que nos están dando una responsabilidad que no vamos a poder asumir... Por ello, el mentoring, el coaching, el acompañamiento, son fundamentales. Es importante decirle a una mujer, creo en ti, puedes hacerlo".

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE ELENA LÓPEZ DE ANDRÉS

Elena López de Andrés es Coworker Experience Manager de IKEA España, y bajo su responsabilidad se enmarcan diferentes áreas de recursos humanos: Diversidad e Igualdad, Compensación y Beneficios, Meet &Travel, y el área de cultura y valores.

Elena inició su carrera profesional en IKEA en 1996 en el área de Recursos Humanos en la tienda de Alcorcón, la primera en Madrid y la segunda que se abrió en España. "Ese grupo de personas de otros países que llegaron a abrir IKEA en España me marcó". El equipo extranjero que abrió el mercado español estaba fundamentalmente compuesto por personas de nacionalidad sueca, y alemana, Todas ellas con muchos años de experiencia en IKEA. Elena recuerda la preocupación por las personas y la cantidad de opciones de desarrollo profesional o de asumir nuevas responsabilidades que le han sido ofrecidas a lo largo del tiempo. "Desde el inicio las personas siempre han sido el foco. Si podemos cubrir un puesto internamente, ¿para qué lo vamos a buscar fuera?"

Elena participó en el programa Aspirantes, embrión de los VIKING actuales, estando embarazada. Se trataba de un programa de desarrollo para personas valoradas como potenciales para asumir puestos de más responsabilidad. Después de cuatro años en la tienda de Alcorcón, pasó a oficinas centrales, donde ha podido participar prácticamente en el desarrollo de todas las áreas. Asumió la función de Responsable de Compensación y Beneficios a nivel nacional y, desde el año 2015, asume la responsabilidad de Diversidad e Igualdad. Sintió vértigo por la magnitud e impacto de la responsabilidad, pero ha encontrado una pasión y, sobre todo, una empresa que le permite desarrollar e implementar multitud de proyectos. "La igualdad está aquí. Es algo que flota en el ambiente y que se respira cuando entras por la puerta".

Curiosamente, o no, todas las promociones de Elena han venido tras incorporarse de sus maternidades. A lo largo de su carrera profesional en IKEA, ha tenido momentos en los que ha reducido jornadas o ha disfrutado de excedencias para el cuidado de sus hijas y, sin embargo, ha seguido promocionando aun estando con reducción de jornada. "He tenido a mis hijas, he reducido jornada y me han permitido tener un horario adaptado a mis necesidades."

3. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA CENTRADA EN CREAR UN MEJOR DÍA A DÍA PARA LAS PERSONAS

El término "comunicación" ha derivado en lo que hoy se denomina "gestión de la reputación de la marca". La evolución de la comunicación empresarial ha pasado de entenderse desde los contenidos que la empresa dirigía hacia fuera, a una comunicación que abarca más aspectos y grupos de interés, probablemente fruto de la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial y el diálogo con los distintos *stakeholders*. "No se trata de ser un emisor de mensajes, sino de entender qué tipo de relaciones tengo con mis distintos grupos" aclara Luisa.

Así, la gestión de la reputación de la marca se basa en tres aspectos claves: lo que la empresa hace, lo que la empresa dice y lo que otros dicen de la empresa. La reputación hoy en día se fundamenta en las impresiones que los distintos públicos tienen de la marca. Estas impresiones se construyen en función de la experiencia que cada público haya tenido con la marca y lo que otros públicos digan de ella. Así, el objetivo de un departamento de comunicación es tener una visión holística de lo que, como marca, se está haciendo internamente o transmitiendo en el exterior. De esta forma, la gestión de la comunicación en una empresa hoy en día requiere estar cerca de la clientela, de marketing, de estudios sobre percepciones, etc.

El departamento de comunicación en IKEA se divide en función de cómo se organizan los públicos a los que se dirige: Público externo, que incluye medios de comunicación, escuelas de negocio, periodistas, congresos, foros, redes sociales, etc. Público interno, que integra a las personas y su alineamiento con la cultura organizacional; e Instituciones, que se focaliza en los *public affairs* o asuntos públicos.

En el ámbito de la **comunicación externa**, IKEA trabaja principalmente con los medios de comunicación. Por una parte, genera mucho contenido, y por otra, el hecho de ser una LOVE BRAND, demanda mucha atención y cobertura por parte de los medios.

LOVE BRAND:

"Se trata de marcas que nos han atrapado, ya sea porque nos gusta su imagen, lo que nos ofrecen o los beneficios que nos otorgan (ya sea consciente o inconscientemente). Son marcas que nos hacen sentir bien, además de consumirlas las mostramos orgullosamente y podemos convertirnos en Brand Ambassadors sólo por convicción".

Kevin Roberts, CEO Saatchi & Saatchi

La comunicación externa también incluye la gestión y presencia en los foros a los que la marca es invitada. Para ello, en primer lugar, se evalúa la pertinencia de acudir o no, en función de un sistema de evaluación y de la estrategia de la compañía. En ese sentido, es fundamental tener clara la estrategia de comunicación, es decir, qué se quiere transmitir y dónde se quiere estar dentro de unos años. En este sentido, "IKEA quiere ser reconocida como la mayor experta de la vida en el hogar y a nivel de España, como compañía inspiradora en temas de igualdad y diversidad" indica Luisa.

La igualdad es un elemento estratégico en la comunicación de IKEA. "Nosotras queremos inspirar y lo queremos hacer con humildad, sin dar lecciones a nadie, pero contando cómo hacemos las cosas", aclara Luisa. Y como se ha visto, la empresa tiene mucho que contar y enseñar.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

Por su parte, la gestión de las redes sociales implica a las áreas de marketing, atención a la clientela y comunicación. En el caso concreto de esta última, consiste en la comunicación corporativa en redes sociales. Precisamente, el área más delicada porque aparecen los riesgos reputacionales. Teniendo en cuenta la enorme conciencia interna sobre el valor de la marca IKEA, este trabajo es muy artesanal.

No obstante, la gestión de las redes sociales ha pasado de ser reactiva, de prevención de riesgos reputacionales a un enfoque corporativo, de marketing, donde prima comunicar cómo se están haciendo las cosas en la compañía.

GESTIÓN DE UNA CRISIS REPUTACIONAL EN REDES SOCIALES: IKEA REEMPLAZA LOS CARTELES DE LOS CAMBIADORES PARA QUE SEAN IGUALITARIOS

Algunos símbolos que representan el espacio de los baños públicos están cargados de estereotipos. El espacio micromachismos de eldiario. es se hizo eco de cientos de quejas de personas usuarias que criticaban que el símbolo de los cambiadores de bebé de IKEA no fuera igualitario. El símbolo era el de una mujer cambiando los pañales. Tanto padres como madres hicieron visible esta discriminación tuiteando en redes sociales.

A los pocos días, IKEA anunció en Twitter que todos los cárteles de sus puntos de venta en España habían sido reemplazados por otros más inclusivos. En el nuevo cartel la silueta con falda pasó a ser un símbolo neutral en el que no se aprecia ninguna connotación de género. De hecho, este cambio se extendió al resto del mundo.

La crisis se transformó en un buen caso, en un caso de éxito en la escucha y de contribución en la ruptura de los roles establecidos.

En el apartado de la **comunicación interna**, las empresas deben preguntarse qué es lo que el personal demanda, qué necesita y qué información quiere. Es decir, qué información necesita para realizar su trabajo y qué información le gustaría conocer de su compañía.

Cuando IKEA habla de igualdad internamente, está trabajando el orgullo de marca, de pertenencia a unos valores inspiradores y, por extensión, de motivación. Es importante transmitir el objetivo comercial de cada año, pero lo es aún más que el personal viva los valores de la organización de una forma específica, que se sienta motivado para hacer mejor su trabajo.

Así, a partir de multitud de herramientas como encuestas, *workshops*, *focus groups* en las tiendas, opinión de la dirección, peticiones específicas o la red interna "Yammer", IKEA analiza y estudia cómo funcionan las acciones de comunicación, cuáles son espontaneas y cuáles no. Es sin duda alguna, el área de la comunicación que más dedicación y recursos requiere.

Finalmente, está el área de las **Relaciones Institucionales**, un área relativamente nueva en muchas empresas, dado que cada vez es más vital mantener la relación con los stakeholders institucionales. El entorno cada vez es más complejo, y requiere un seguimiento legislativo respecto a horarios, residuos, tráfico, impuestos, etc. en entornos regulatorios distintos dentro de España. Son distintas aristas que pueden impactar en el negocio. Por ello, la gestión de las relaciones institucionales pretende trabajar específicamente el posicionamiento de tu empresa ante ese público. El trabajo básicamente consiste en argumentar y defender las posiciones de la empresa ante los públicos que van a legislar.

BREVE TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LUISA ALLI TURRILLAS

PROGRAMA PROMOCIONA. Es un programa ejecutivo de mujeres en Alta Dirección organizado por el Instituto de la Mujer y la CEOE. Su objetivo es fomentar que más mujeres alcancen puestos de responsabilidad. El programa fortalece y desarrolla las competencias necesarias para la promoción de las mujeres y trabaja especialmente la creencia en ellas mismas a partir del mentoring.

"Yo participé en la cuarta promoción. Ayuda mucho en aspectos que nosotras las mujeres no hacemos bien. Las mujeres estamos centradas en el desempeño, en hacer las cosas bien. Crees, y eso lo creemos todas, que los resultados de tú trabajo se ven, y, por tanto, tu desarrollo profesional y reconocimiento vendrán de forma natural. Sin embargo, no es así. Promociona forma y sensibiliza sobre la gestión de redes, lo que es la exposición pública, tener visibilidad y contar nuestros éxitos. El desempeño formal es un 20% de nuestra carrera profesional, el 80% del desarrollo profesional son otras cosas. Por ejemplo, la visibilidad. Hay que explicar lo que una hace, no es suficiente con hacerlo bien.

Asimismo, Promociona proporciona y trabaja las capacidades que facilitan estar preparada para promocionar y aporta una visión geoestratégica y global de la empresa. Promociona te hace reflexionar sobre ti misma, sobre tus logros, sobre tus aspiraciones profesionales. ¿Cómo me veo? ¿Cómo me percibo? ¿Qué potencial tengo? Y te aporta una red de contactos, de mujeres, de sororidad. En definitiva, te insta a verbalizar tus necesidades y propósitos."

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LUISA ALLI TURRILLAS

Luisa Alli Turrillas estudió Periodismo. Trabajó en diferentes medios de comunicación hasta que asumió la dirección de comunicación en el Grupo Vocento, gestionando la comunicación en la salida a Bolsa del Grupo en el año 2008. En el año 2010 se incorpora como Directora de Comunicación en IKEA.

Luisa es la responsable de la comunicación interna, la externa, de los asuntos públicos y de la gestión de las redes sociales en IKEA. Además, forma parte del Comité de Dirección de IKEA España. "La gran ventaja de esta compañía frente a otras es que aquí la comunicación es una función estratégica" comenta la directiva. Por un lado, por negocio y posicionamiento de marca. Por otro, por su capacidad de acompañar y asesorar directamente a la dirección de la empresa. Se trata de acompañar a cada persona en su función de líder y en la comunicación efectiva. No es únicamente un rol de comunicación de la compañía, sino de acompañamiento en términos de ser efectivos entre nosotras y nosotros con respecto a las decisiones que tomamos.

Reflexiona sobre la evolución del rol de la persona responsable de la comunicación en una compañía. "Ha pasado de un entorno centrado en los medios y bastante abarcable, a un entorno mucho más inabarcable, donde permanentemente tienes que revisar tus objetivos estratégicos sobre lo que se desea contar de la empresa y cómo hacerlo", reflexiona.

En opinión de la directiva, la clave del éxito en la comunicación es la escucha y la formación. Por ello, la comunicación está adquiriendo un papel más relevante en las organizaciones. En esa línea, las personas de comunicación deben adquirir una visión estratégica y una formación en áreas no propias de la comunicación.

Respecto al factor desencadenante para que la igualdad de género esté en la agenda de la comunicación empresarial, Luisa considera que se ha fraguado un movimiento social importante y los medios de comunicación están escuchando. Además, muchas empresas estaban implementando iniciativas para promover la igualdad en sus empresas, pero no estaban alcanzando la visibilidad. El movimiento social ha llegado a las instituciones que han comenzado a legislar.

El mundo de la comunicación es femenino, pero la situación de las mujeres en el mercado de trabajo de la gestión de la comunicación es preocupante. El Informe Gendercom analiza empíricamente las diferencias por razones de género que se producen en la profesión de dirección y gestión de la comunicación en España, proporcionando las siguientes conclusiones (Dircom, 2018):

- La comunicación es un área feminizada (56,1% mujeres)
- Techo de cristal: 7 de cada 10 hombres ocupan puestos directivos
- Brecha salarial, sobre todo en los máximos puestos de dirección. Hay más del doble de hombres que mujeres cobrando un sueldo superior a 100.000€
- El conflicto trabajo-ocio-familia afecta principalmente a las mujeres. Las mujeres con familiares dependientes muestran mayores niveles de estrés (59,1%) e insatisfacción laboral (69,2%)

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN IKEA

IKEA es el ejemplo de una organización comprometida y concienciada con la igualdad de género. Sus actos, programas e iniciativas están alineados y son coherentes con la visión y valores de la empresa. Como consecuencia, los números salen. "Los números en nuestro caso no son el objetivo, son el resultado" afirma Belén. Cuando se crea un ecosistema, un ambiente a favor de la igualdad, y se dotan de mecanismos y personas que apoyan, las mujeres brillan.

La diversidad estimula la creatividad y el conocimiento, y hacen de IKEA no solo un buen lugar para trabajar, sino también una compañía con buenos márgenes y mejores resultados. Las claves del éxito para implementar la igualdad de género en la organización emanan del compromiso de la dirección, de la cultura organizacional y la coherencia en las actuaciones. En este sentido, Belén alude muy expresamente al compromiso de los hombres y de los mentores hombres. "Tu rol en esta sociedad también es el de apoyar, pasar el testigo y el conocimiento a mujeres. En definitiva, darles la mano".

En esta misma línea, Luisa reflexiona sobre una de las pegas que muchos hombres comentan sobre las mujeres: su aversión al riesgo. "Y yo les digo: lo que espero de un hombre inteligente como tú es que me devuelvas la pregunta y me digas, «¿qué necesitas de mí, para que tú puedas asumir más responsabilidades?»".

El reto en una organización como IKEA, avanzada y a la vanguardia en temas de igualdad, es extender la concienciación en toda la organización y fuera de ella. Hay desconocimiento respecto a todas las iniciativas que se promueven. "Mi deseo sería que no tuviéramos que tener un plan de igualdad con 117 medidas, que no tuviésemos que hablar de igualdad y que las cosas sucedieran de manera natural", reflexiona Elena.

Asimismo, Luisa apunta a la falta de conocimiento sobre lo que hay detrás de la marca. En un entorno donde cada vez las personas consumidoras demandan empresas que se diferencien, es un reto que IKEA transmita lo que hay detrás de cada mesa o sofá. "Nuestros productos están afrontados desde la sostenibilidad, desde los costes, desde el cuidado a las personas y a proveedores, desde nuestra cercanía en la forma de trabajar", añade la directiva.

Con respecto al reto de IKEA en materia de igualdad, Luisa considera importante abrir el foco hacia la diversidad en su sentido más amplio. "Más allá de la diversidad que se ve, mujer/hombre, negro/blanco, abordar la diversidad menos visible, los estilos de liderazgo, los comportamientos. Hay mucho camino por recorrer aún", comenta la directiva.

IKEA es una organización con una visión orientada a mejorar la vida de las personas. Esto se traduce en estrategias y acciones en sostenibilidad, diversidad e igualdad. Es rentable para el negocio, pero también lo es que la sociedad sea consciente de que se puede operar de distinta manera, respetando a las personas y al planeta. En este sentido, Belén apela a generar un cambio social. "Queremos ser agentes de cambio en la sociedad. Las empresas tenemos la obligación de promover un cambio social. De impactar positivamente en la sociedad. Hay que liderar con el ejemplo e IKEA lo está consiguiendo. Nuestro plan de igualdad permite a los hombres acceder a 7 semanas de permiso de paternidad. Ese permiso impacta en la sociedad. Es una responsabilidad concienciar rompiendo estereotipos y, a la vez, abriendo barreras" afirma la directiva.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

Por su parte, Luisa considera que la clave del éxito de IKEA en los aspectos de igualdad es la coherencia entre lo que se hace y lo que se transmite. IKEA inicialmente no comunicaba su apuesta por la igualdad, ni las acciones que implementaba para fomentarla, ni los resultados. No tenían la necesidad de contarlo, ni consideraban que fuera excepcional y además está la "humildad" sueca. Consideraban que estaban haciendo su trabajo. "El día que tenemos la certeza absoluta de que esto es genuino, real, verdadero, que no es impostado y que es algo excepcional, es cuando nos atrevemos a salir a contarlo. Porque creemos que es pura humanidad, porque es lo que toca más allá de que la sociedad lo esté pidiendo", reflexiona la directiva.

Tal y como comenta Luisa, no puede ser que las plantillas sean 60% femeninas y no se evolucione. Hay pequeñas aportaciones que nos corresponden a las mujeres. Estamos empezando a verbalizar algunas demandas.

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE DEL ADN DE LA EMPRESA

NOTAS PEDAGÓGICAS

Objetivo

El objetivo de este caso es analizar cómo se implementa una cultura inclusiva en las empresas y cómo se organiza la función de comunicación al servicio de la misma. Más específicamente, qué significa e implica una cultura organizacional inclusiva y que promueve la igualdad de género.

En concreto, se quiere hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- La cultura organizacional que promueve valores asociados a la igualdad de género.
- Los estilos y modelos de liderazgo que se pueden desarrollar en las organizaciones, ligados a los valores que en ella predominan.
- La amplia batería de acciones innovadoras que se pueden desplegar desde el departamento de recursos humanos en la promoción de la igualdad de género.
- La importancia de la gestión de las personas para el éxito de la empresa.
- La gestión de la comunicación y sus elementos claves.

Otros temas, como la corresponsabilidad, el lenguaje inclusivo, los micromachismos, la gestión de la reputación, etc. son elementos que pueden considerarse tras la lectura del caso.

Público Objetivo

El caso está pensado para su posible utilización en los primeros cursos de los Grados de Administración de Empresas o en las asignaturas de Administración de Empresas que se impartan en otros Grados. Igualmente, puede ser utilizado en Postgrados o MBA.

Cómo desarrollar la clase

La utilización del caso depende, en gran medida, del número de personas presentes en el aula. Suponiendo una clase de 40 personas divididas en grupos, proponemos el siguiente esquema de funcionamiento:

- El caso exigiría su lectura previa, con una duración máxima de 20 minutos y, así, tras una introducción al caso, las cuestiones establecidas sobre comunicación, corresponsabilidad, micromachismos y lenguaje no sexista se trabajan y discuten en grupos de cinco personas. Se formarían, por tanto, ocho grupos, repartiéndose cada uno las cuatro cuestiones previas. Así, dos grupos diferentes trabajarían cada una de las cuestiones.
- Tras una preparación de 20 minutos, cada grupo debería presentar sus conclusiones en dos o tres transparencias, en un máximo de 6 minutos al resto del grupo. La presentación de las conclusiones de todos los grupos debería durar un máximo de 50 minutos.
- Por otra parte, 4 de esos grupos trabajarían las cuestiones relativas a la cultura organizacional y otros 4 grupos las cuestiones sobre liderazgo. Esta parte del trabajo se ha de realizar fuera del aula y presentarlo en una segunda sesión al resto del grupo. Cada grupo presenta sus conclusiones y, tras el debate, se procede a la puesta en común.
- El alumnado reflexionaría sobre las cuestiones individuales y completaría el Anexo 1 de manera individual para la segunda de las sesiones.
- Cada una de las dos sesiones terminaría con la recopilación de unas conclusiones generales que duraría, como máximo, 20 minutos.
- Finalmente, las cuestiones para reflexionar individualmente se trabajarán en la segunda de las sesiones, debatiendo al respecto durante 15 minutos.

En resumen, estaríamos ante una primera sesión de 110 minutos, con 20 minutos de introducción, 20 minutos de trabajo grupal, 50 minutos de puesta en común y 20 minutos de conclusiones. Una segunda sesión más reflexiva de 85 minutos, con 50 minutos de puesta en común, 20 de conclusiones y 15 de debate final. Estas cuestiones no agotan las posibles reflexiones que nacen del caso. Asimismo, algunas de las respuestas no pueden localizarse en el caso, sino que el alumnado debe reflexionar sobre ellas y buscar en otras fuentes de información.

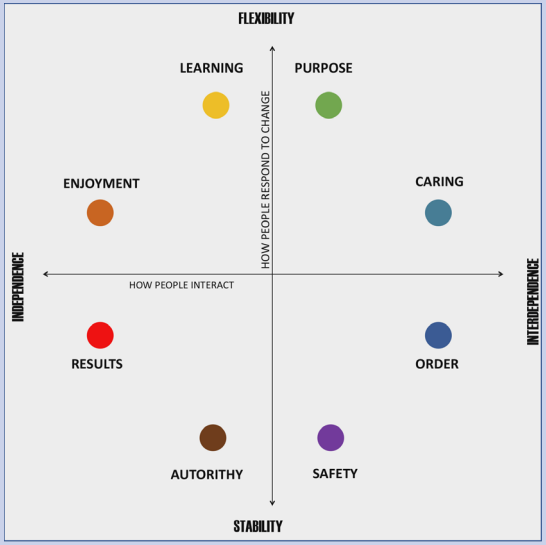
CUESTIONES PARA DEBATE

Cultura organizacional

1. Groysberg et al. (2018, p.46) definen la cultura organizacional como "el orden social tácito de una organización: da forma a actitudes y comportamientos de manera amplia y duradera". Así, mientras la estrategia ofrece una lógica formal para los objetivos de la organización y orienta a las personas alrededor de ellos, la cultura expresa los objetivos a través de los valores y creencias y guía la actividad a través de supuestos compartidos y normas grupales (Groysberg et al., 2018). La literatura académica nos indica que la cultura organizacional al menos contiene cuatro atributos: comportamientos y valores compartidos, omnipresencia, duradera e implícita. Atributos perfectamente reconocibles en IKEA. Identifícalos en el texto.

2. IKEA asume los cuatro aspectos y palancas de Groysberg et al. (2018) para evolucionar la cultura organizacional: formula el objetivo, recluta y desarrolla lideres alineados con el objetivo, pone en valor la necesidad del cambio y refuerza el cambio a través de un diseño organizativo orientado a ello.

   El modelo integrador de la cultura y estilos de liderazgo de Groysberg et al. (2018) se fundamenta en las dos dimensiones: cómo interactúan las personas en las organizaciones (de la independecia a la interdependencia), y su respuesta al cambio (de la flexibilidad a la estabilidad). Así, identifican ocho estilos que pueden aplicarse tanto a la cultura organizacional como al liderazgo: *caring* (afectuoso), *purpose* (decidido), *learning* (aprendizaje), *enjoyment* (disfrute), *results* (orientado a resultados), *authority* (autoritario), *safety* (seguridad), *order* (mandatorio). Analiza la cultura organizacional de IKEA bajo el modelo integrador de la cultura de Groysberg et al. (2018) y sus ocho estilos de liderazgo.



Fuente: Spencer Stuart

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

NOTAS PEDAGÓGICAS

3. ¿Consideras que la cultura y valores de IKEA son replicables? ¿Es una ventaja competitiva?

4. Identifica iniciativas, acciones o programas desarrollados por IKEA que encajen en cada una de las ocho prácticas establecidas como necesarias para desarrollar culturas inclusivas en las organizaciones de Groysber y Connolly (2013).

MEJORES PRÁCTICAS PARA PROMOVER UNA CULTURA INCLUSIVA

1. Medir la igualdad y la diversidad
2. Rendición de cuentas por parte de la dirección en materia de igualdad
3. Apoyar la flexibilidad laboral
4. Seleccionar y promocionar a partir de un grupo de personas candidatas diversas
5. Formar en liderazgo
6. Apoyar a las personas empleadas y ofrecer mentorización
7. Fomentar modelos o ejemplos a seguir
8. Valorar la función y dirección de igualdad

5. ¿La inclusión de la igualdad de género en IKEA es un imperativo de negocio o moral?

Estilos de liderazgo y motivación

6. Belén Frau Uriarte indica "el liderazgo para mí no tiene género". Sin embargo, Luisa Alli Turrillas apela a "abordar la diversidad menos visible, los estilos de liderazgo, los comportamientos". En tu opinión, ¿el liderazgo tiene género?

7. La literatura académica considera las siguientes habilidades y estrategias fundamentales en las personas líderes e importantes a la hora de desarrollar el éxito en la carrera profesional. Identifícalas en las protagonistas del caso.

    a. Gestionar el talento propio
    b. Tener experiencia internacional
    c. Conocer las regulaciones y aspectos legales que afectan a tu mercado.
    d. Liderazgo
    e. Pensamiento crítico
    f. Habilidades técnicas /aptitud
    g. Trabajo en equipo
    h. Habilidades comunicativas
    i. Gestión del cambio
    j. Integridad
    k. Capital humano estratégico
    l. Conocimiento del mercado
    m. Establecer relaciones con valor añadido dentro y fuera de la organización
    n. Conocimiento de la cultura y modus operandi de la organización

8. ¿Crees que los estilos de liderazgo de cada persona varían en función de la organización en la que trabaja?

Comunicación

9. ¿Consideras que la función de la comunicación es estratégica en las empresas?

10. ¿Cuál debería ser el papel de la comunicación de las empresas a la hora de promoverla igualdad de género?

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

NOTAS PEDAGÓGICAS

Debatir sobre los Micromachismos

11. Visualizar el siguiente vídeo. Situación donde una chica de caja está con la bolsa amarilla cargada y un compañero suyo le coge la bolsa y dice que le ayuda. ¿Consideras que es machismo? ¿Consideras que es educación?

Cuestiones sobre la corresponsabilidad

12. Visionar los videos de IKEA Paternidad, Corresponsabilidad y Maternidad[6]. ¿Qué puedes hacer tú hoy para ser más corresponsable?, ¿Qué cosas crees que debe cambiar la sociedad para ser más corresponsable?, ¿Qué crees que debe hacer una empresa?

Cuestiones para reflexionar sobre el lenguaje no sexista

13. ¿Cómo se puede ser padre sin tener hijos? ¿Cómo se puede ser responsable de equipo en IKEA si no hay colaboradores en ese equipo?[7]

14. ¿Crees que se expresan o participan del mismo modo mujeres y hombres en las reuniones? ¿Hay diferencias en su forma de intervenir? Identifica aquellas iniciativas que IKEA propone para fomentar una participación equilibrada de mujeres y hombres.

Cuestiones individuales para reflexionar

15. Indica aquellas iniciativas que consideras más efectivas para promocionar la igualdad de género en las empresas.

16. ¿Cuáles son los beneficios de una cultura organizacional que promueve la igualdad de género?

17. ¿Qué ventajas crees que aporta el uso del CV Anónimo en los procesos de selección? ¿Se te ocurre alguna desventaja que pueda tener?

[6] Los videos anteriores son accesibles en el texto, mientras que el siguiente enlace se refiere al de la maternidad: https://youtu.be/baBtGH3q_jA
[7] Respuesta: Teniendo hijas y un equipo de colaboradoras.

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

LECTURAS RECOMENDADAS

Catmull, Ed and Amy Wallace. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. Random House, 2014.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). Four layers of diversity. Diverse Teams at Work. (oO) Society for Human Resource Management.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review, 96(1), 44-52.

Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. Harvard Business Review.

RECURSOS APORTADOS POR IKEA

Plan de Igualdad

Protocolo Violencia de Género

Carteles IKEA por la corresponsabilidad

Informe Gendercom

Videos:

- Igualdad en IKEA- Paternidad 7 semanas
- Igualdad en IKEA- Día de la Mujer 2019-Corresponsabilidad
- Igualdad en IKEA- Maternidad
- Igualdad en IKEA- MªCarmen, carretillera
- Igualdad en IKEA- Jessica, Directora IKEA-promoción, Viking
- Cambiadores

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

ANEXO 1

El cuestionario recogido a continuación trata de identificar el perfil de cultura organizacional en el que cada una y uno de nosotros deseamos estar. Suma los resultados de cada columna y clasifica de mayor a menor cada uno de los estilos de liderazgo. Se trata de responder de forma individual y anónima, y obtener los datos agregados de las respuestas recibidas en función del género.

En una escala de 1 a 5 clasifica cada una de las siguientes afirmaciones en relación a tu organización ideal.

1= En absoluto 2= No muy bien 3= Bastante 4= Muy bien 5= Extraordinario

LA ORGANIZACIÓN SE CENTRA EN SER/GENERAR:					LA ORGANIZACIÓN SE PARECE A:					TOTAL
Colaboración y Confianza					Una gran familia					CARING / AFECTUOSO
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Altruísmo y Tolerancia					Una comunidad o causa idealizada					PURPOSE / PROPOSITO
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Exploración y creatividad					Un proyecto dinámico					LEARNING / APRENDIZAJE
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Diversión					Una celebración					ENJOYMENT / DIVERSIÓN
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Logros y beneficios					Una meritocracia					RESULTS/ RESULTADOS
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fuerza y audacia					Un escenario competitivo					AUTHORITY / AUTORITARIO
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Planificación y precaución					Operaciones meticulasomente preparadas					SAFETY / SEGURIDAD
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Estructura y estabilidad					Una maquina perfecta					ORDER / ORDENADO
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Fuente: Groysberg et al., 2018

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

ANEXO 2

Tabla 1: The value of people insight

BRAND SENSOR FEM GLOBAL	BENCHMARK	IKEA
Ejemplo de una marca que está trabajando óptimamente la sintonía con la mujer actual	25%	43%
La marca sintoniza con la mujer	25%	49%
La marca respeta a la mujer	22%	45%
La marca empatiza con la mujer	19%	43%
La marca no es machista	43%	60%
La marca favorece la igualdad salarial	14%	31%
La marca favorece el acceso a puestos de responsabilidad	16%	31%
La marca favorece la conciliación familiar	18%	41%
La marca no utiliza estereotipos machistas	40%	56%
La marca refleja roles femeninos y masculinos	17%	35%
La marca refleja a la mujer real	20%	40%
La marca promueve la visibilidad de las mujeres	19%	33%
La marca no utiliza a la mujer como un objeto	36%	49%

Fuente: Punto de Fuga

LA CULTURA DE LA IGUALDAD COMO PARTE
DEL ADN DE LA EMPRESA

ANEXO 3

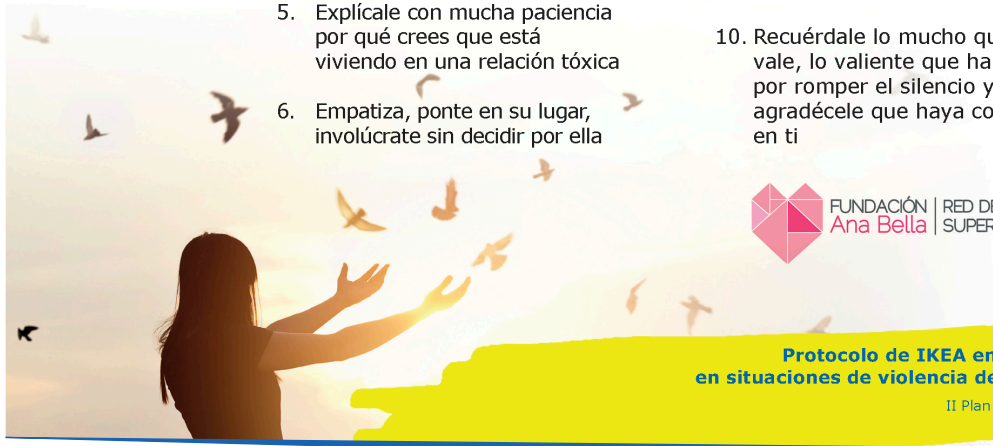
Figura 1. Decálogo para ayudar a una mujer a salir de una relación abusiva

Decálogo para ayudar a una mujer a salir de una relación abusiva

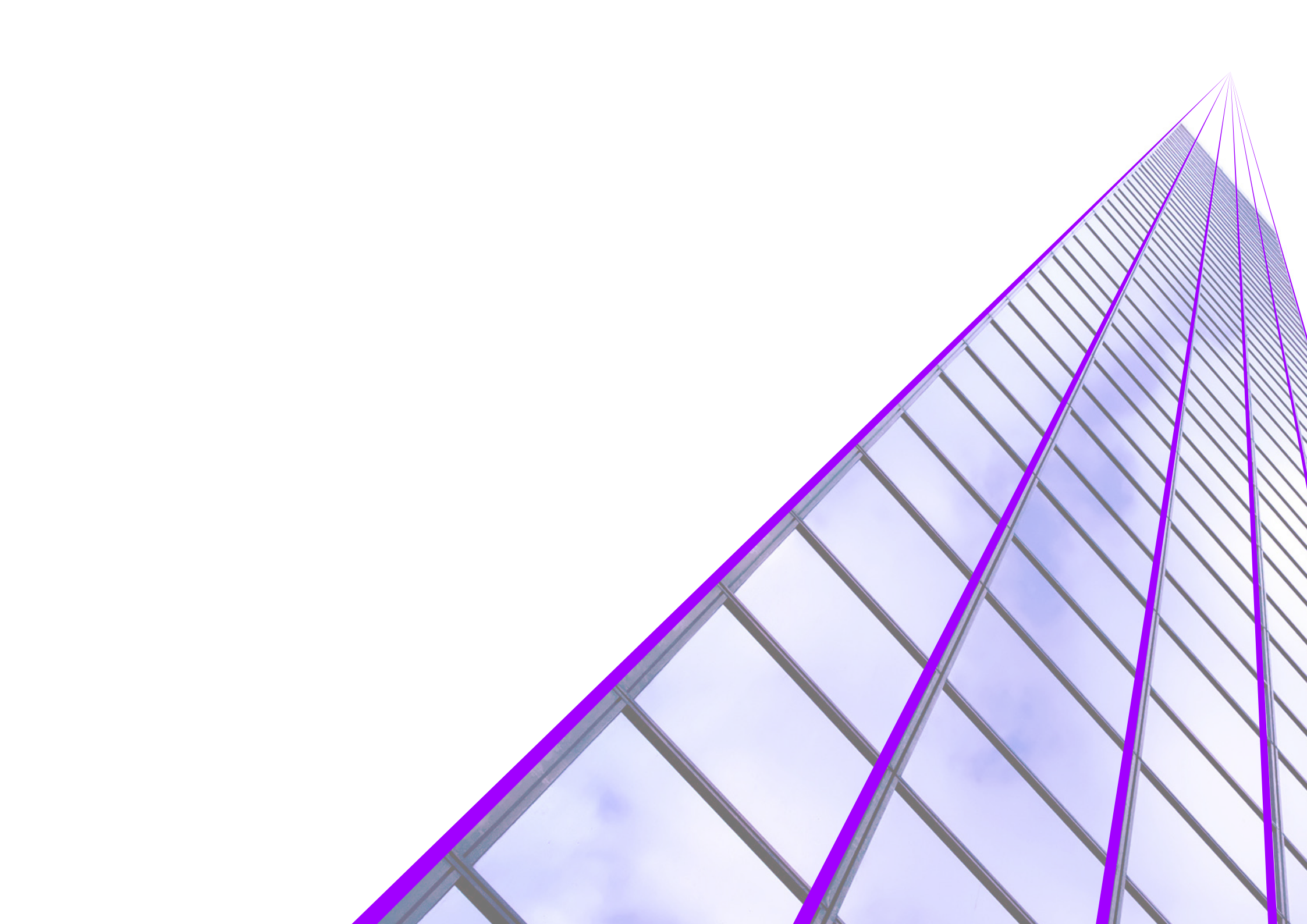
En IKEA en España creemos la construcción de una sociedad igualitaria libre de violencia hacia las mujeres. Por este motivo, apoyamos profundamente el trabajo de la Fundación Ana Bella que, entre otras iniciativas, ha creado el 'Decálogo para ayudar a una mujer a salir de una relación abusiva'. Se trata de varios consejos sobre cómo actuar ante la sospecha de tener una amiga que está siendo víctima de maltrato. La idea de estos diez puntos es despertar a la sociedad para que actúe como agente de cambio y ayude a otras mujeres a romper su silencio.

Si sospechas que una amiga está siendo maltratada, ofrécele tu ayuda:

1. Pregúntale cómo está, escúchala sin juzgar
2. Hazle sentir que no está sola, que tiene una amiga o amigo con quien puede contar
3. Créela aunque lo que te cuente suene a ciencia ficción
4. No le digas lo que tiene que hacer, pregúntale ¿cómo te puedo ayudar?
5. Explícale con mucha paciencia por qué crees que está viviendo en una relación tóxica
6. Empatiza, ponte en su lugar, involúcrate sin decidir por ella
7. Respeta su ritmo, su tiempo para decidir, aunque necesite varios intentos antes de dejar la relación definitivamente
8. Comparte tu historia de superación para que utilice tu ejemplo en positivo, si tú pudiste superarlo, ella también
9. Acompáñala a buscar ayuda profesional y acercarse a los recursos disponibles
10. Recuérdale lo mucho que vale, lo valiente que ha sido por romper el silencio y agradécele que haya confiado en ti



Fuente: IKEA



CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

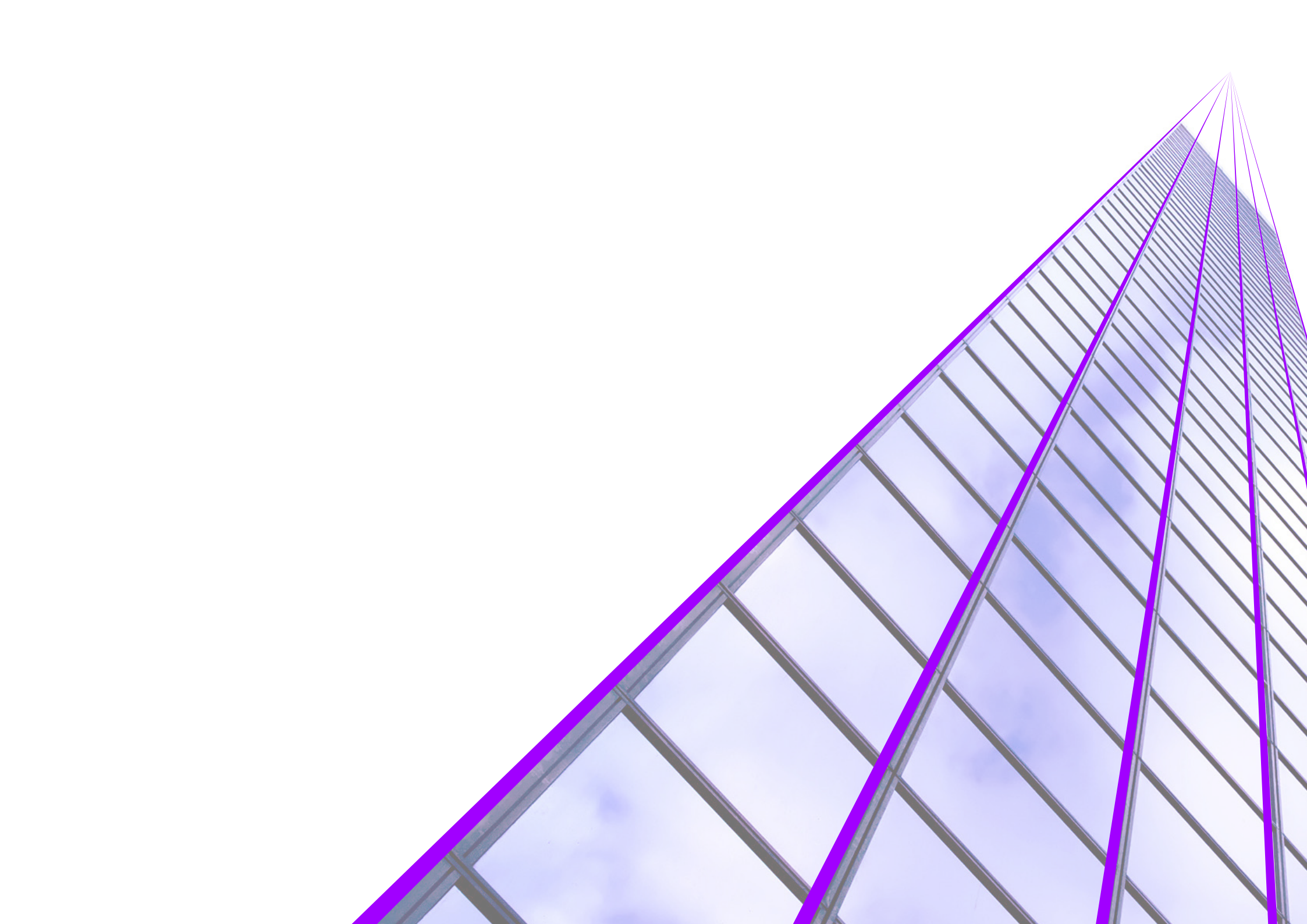
MINISTERIO DE IGUALDAD

Instituto de la MUJER

accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

Eva Velasco Balmaseda
Valeriano Sanchez-Famoso
Goizalde Hernando Saratxaga



CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GENERO

accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

ÍNDICE

1. ACCENTURE: LA INNOVACIÓN Y EL TALENTO AL SERVICIO DE LAS NECESIDADES DE LA CLIENTELA

2. LA IGUALDAD DE GÉNERO COMO PRIORIDAD ESTRATÉGICA

   2.1. El Ecosistema de la Igualdad y Diversidad en Accenture

   2.2. El Desglose, Seguimiento y Control de Datos Sistemático en Accenture

   2.3. El Programa Wo(men)Up para el Fomento de la Igualdad

   2.4. RADAR y Modelo 1:2:2 Claves del Desempeño Exitoso en el Camino hacia la Igualdad

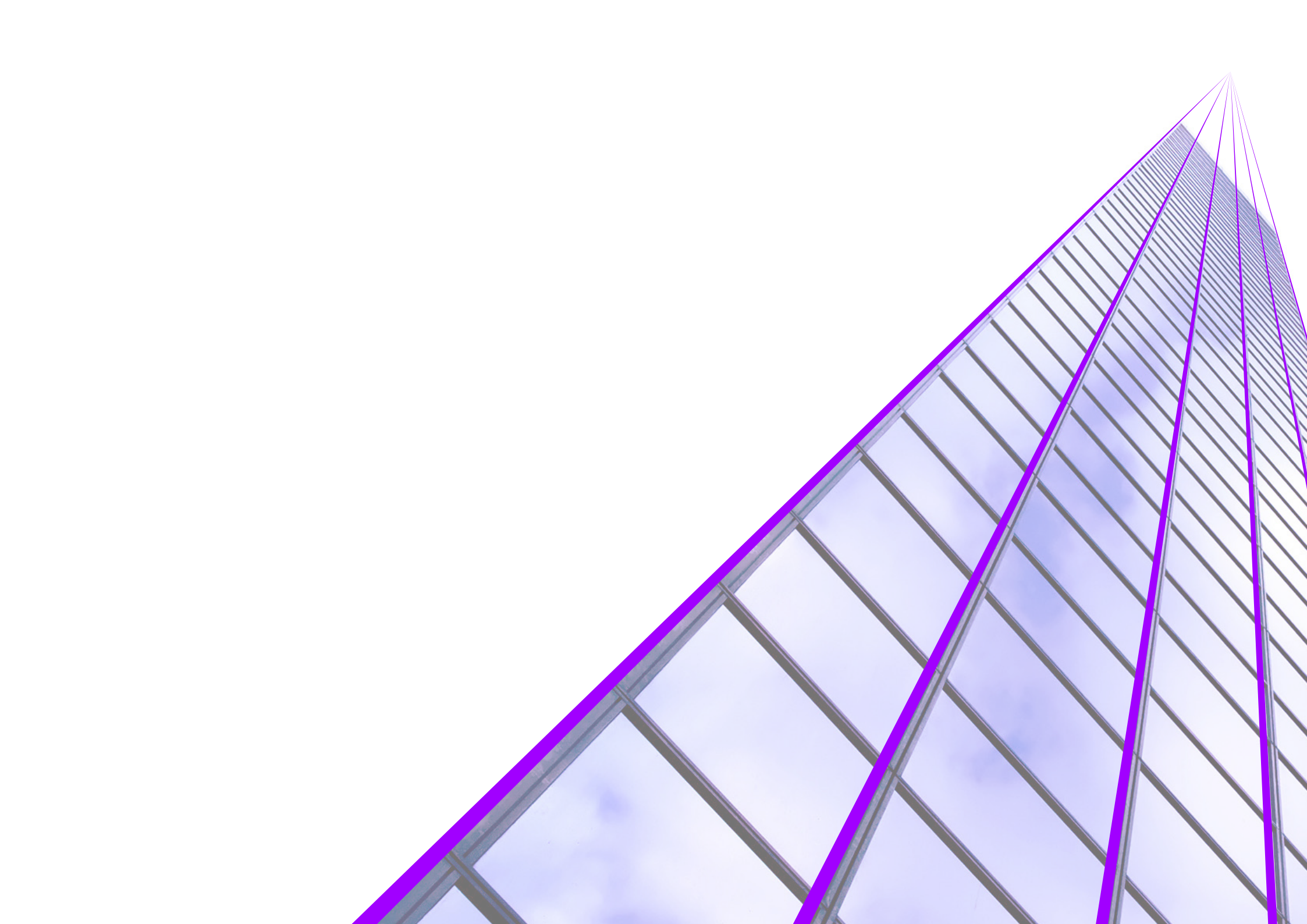
3. LA GESTIÓN DE UNA GRAN CUENTA EN EL MUNDO DE LA CONSULTORÍA: LA ORIENTACIÓN A LA CLIENTELA Y LA IMPLICACIÓN DEL PERSONAL COMO FUNDAMENTOS DEL ÉXITO

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN ACCENTURE

NOTAS PEDAGÓGICAS DEL CASO ACCCENTURE

CUESTIONES PARA DEBATE

- La estrategia de Accenture
- Roles y habilidades directivas
- La Igualdad y Diversidad y la herramienta RADAR de Accenture



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

1. ACCENTURE: LA INNOVACIÓN Y EL TALENTO AL SERVICIO DE LAS NECESIDADES DE LA CLIENTELA

Nada más traspasar el umbral de las oficinas "open space" de Accenture en Madrid inmediatamente se percibe un ambiente de trabajo vibrante, creativo y jovial. Y es que Accenture emana innovación por los cuatro costados, y la compañía asegura que la promoción de una cultura de igualdad en el ámbito del trabajo es la clave para ello. Tal y como reza en su página web, "la igualdad es un poderoso multiplicador de la innovación y el crecimiento, impulsa la creatividad e inspira sensación de pertenencia. Es por ello por lo que estamos comprometidos a abanderar una cultura de la igualdad, una en la que nuestra gente se sienta empoderada para ser la mejor, profesional y personalmente". Y el reto marcado por la compañía en este ámbito es una autentica declaración de principios: 50-50% de mujeres y hombres para el año 2025 a nivel global y 2027 para Iberia (integrada por España, Portugal e Israel). Y es que la promoción de la cultura de la igualdad en Accenture no es tan sólo un imperativo ético, sino que va más allá y se ha convertido en una prioridad para el éxito del negocio. Si la organización quiere prosperar, tiene que ser igualitaria.

What we believe

Equality in the workplace has never been more relevant than it is today. In fact, our research shows that equality is a powerful multiplier of innovation and growth. It drives creativity and inspires a sense of belonging. It's why we're committed to championing a culture of equality. One where our people are empowered to be their best, professionally and personally.

Our diversity helps us bring unique perspectives and skills to the table. And our culture ensures we can all leverage these unique contributions to the benefit of our clients and our communities. As equals, anything is possible.

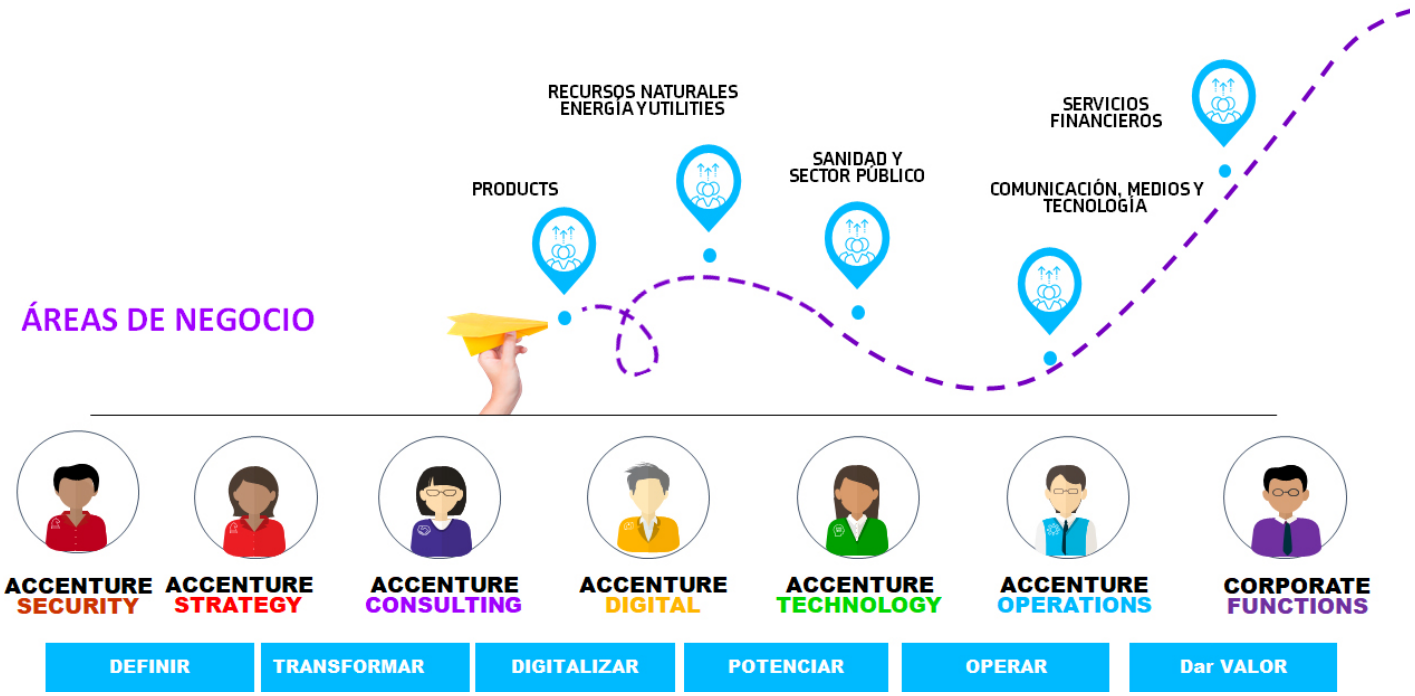
https://www.youtube.com/watch?v=EBlRm4mQHDg&feature=emb_logo

Gracias a su poderosa cultura de la igualdad y la excelencia, Accenture es una de las compañías más exitosas del mundo en la atracción del mejor talento. Este talento es el que permite llevar a buen puerto la Misión de la compañía, que consiste en *"mejorar la forma en la que el mundo vive y trabaja"*. El personal de la empresa se vuelca así en colaborar y co-crear con su clientela para ayudarla a hacer frente proactivamente a los retos más complejos planteados por la economía actual, ofertando una amplia gama de servicios y soluciones profesionales en los que la compañía es líder.

Para aportar soluciones globales a su clientela, Accenture agrupa el talento de sus personas profesionales en torno a las Áreas de Negocio (las Deployed to Entity o DTE's) y que se reparten en cinco Industrias: *Productos; Recursos Naturales, Energía y Utilities; Sanidad y Sector Público; Comunicación, Medios y Tecnología;* y *Servicios Financieros,* y cinco Plataformas o Business Federations (a las que se suman *Seguridad y Funciones Corporativas*) (ver gráfico adjunto):

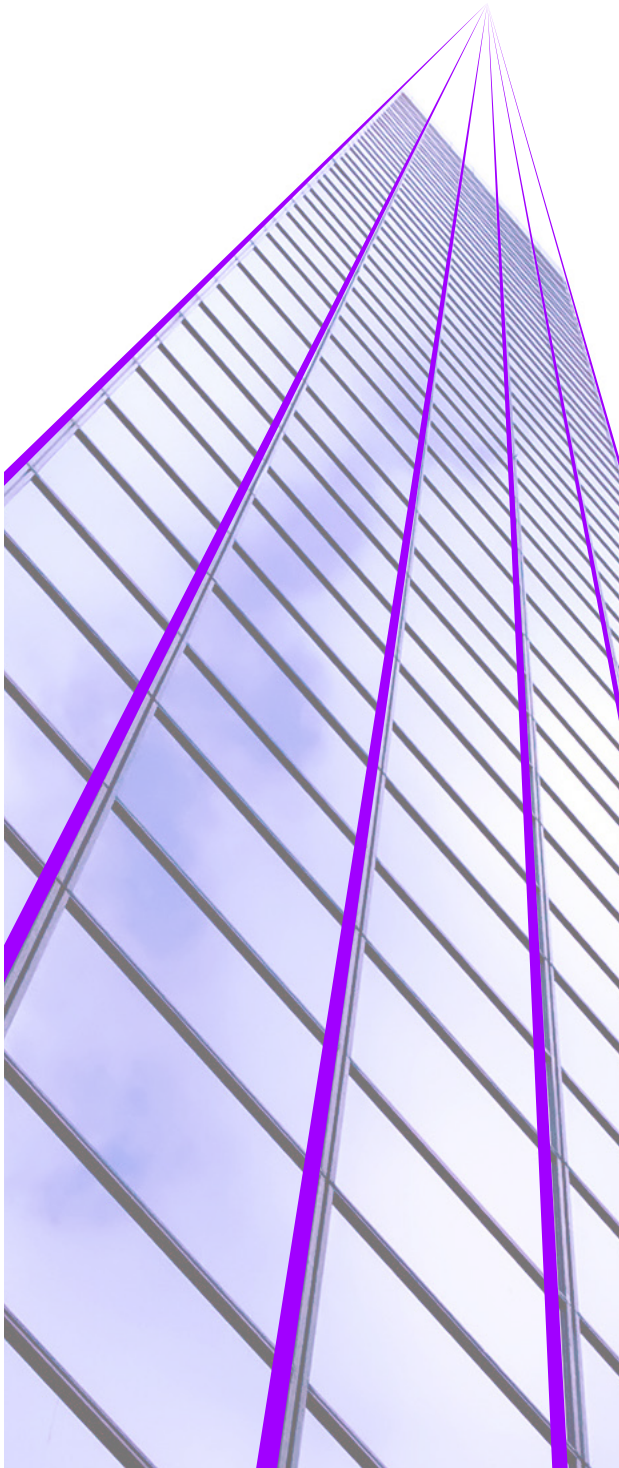
- *Accenture Estrategia,* enfocada en dar forma al futuro en la intersección de los negocios y la tecnología;
- *Accenture Consultoría,* volcada en transformar las empresas y los negocios gracias al mejor conocimiento sectorial y capacidades;
- *Accenture Digital,* dirigida a crear valor a través de nuevas experiencias, nueva inteligencia y nuevas conexiones;
- *Accenture Tecnología,* centrada en impulsar a las empresas con las soluciones más avanzadas, utilizando tecnologías consolidadas y emergentes;
- *Accenture Operaciones,* que ofrece resultados a través de servicios de infraestructuras, seguridad, nube y procesos de negocio.

Gráfico 1:. Plataformas e Industrias donde opera Accenture



Fuente: Accenture

Todas estas áreas de negocio de Accenture tienen un nexo común: la generación de innovación en la oferta de valor a la clientela. Accenture es una combinación perfecta de experiencia, amplias capacidades en multitud de sectores y áreas de negocio y una vanguardia del conocimiento y la investigación puesta al servicio de las necesidades actuales y futuras de las empresas clientes. Así, Accenture ha desarrollado un conjunto de capacidades que ayudan a la clientela a imaginar e inventar su futuro que denominan la *Arquitectura de Innovación de Accenture*. Este enfoque único les permite combinar capacidades clave de toda la organización para ofrecer a empresas clientes innovaciones de carácter disruptivo y escalables que les facilitan avanzar con más rapidez y diferenciarse de su competencia (ver Tabla adjunta).



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

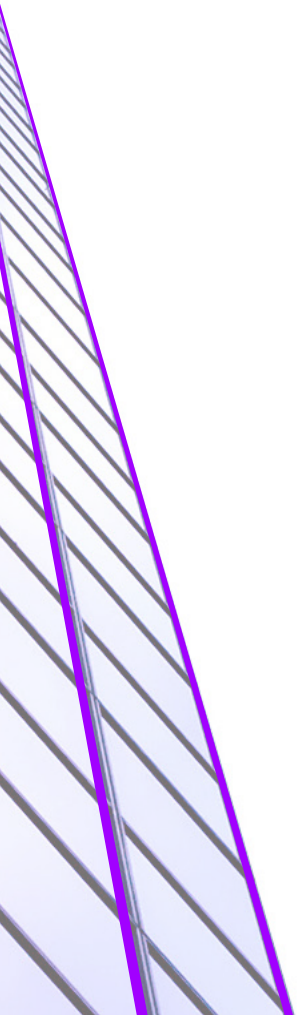


Tabla 1: *Arquitectura de Innovación de Accenture*

ACCENTURE RESEARCH:
Descubrir nuevas ideas y marcar tendencias

Accenture Research combina un profundo conocimiento de la industria con técnicas de investigación basadas en datos. Sus 250 investigadoras e investigadores trabajan con organizaciones de talla mundial, como el MIT y Singularity, para ofrecer soluciones innovadoras.

ACCENTURE RESEARCH

Descubrir nuevas ideas y marcar tendencias

ACCENTURE VENTURES:
Colaborar con empresas en fase de expansión

Accenture Ventures invierte en empresas en fase de expansión para colaborar con ellas en la creación de tecnologías innovadoras. Usando un modelo de innovación abierta, Accenture Ventures trabaja con startups, aceleradoras, personas emprendedoras, instituciones académicas y grupos de I+D corporativos de todo el mundo, para identificar las fuentes de innovación más prometedoras en el mercado.

ACCENTURE VENTURES

Colaborar con empresas en fase de expansión

ACCENTURE LABS:
Redefinir con I+D

Los Accenture Labs son la incubadora perfecta donde se prueban nuevos conceptos que muy pronto se implantarán en las empresas. Las personas investigadoras y tecnólogas desarrollan tecnologías revolucionarias que generan productos y servicios innovadores para la clientela de Accenture.

ACCENTURE LABS

Redefinir con I+D

ACCENTURE STUDIOS:
Crear soluciones con rapidez y agilidad

Accenture Studios se especializa en acelerar el desarrollo y los prototipos de aplicaciones, así como el diseño y la creación de servicios digitales. Con más de 30 centros en todo el mundo, ofrece soluciones innovadoras a la clientela para que pueda diferenciarse del resto.

ACCENTURE STUDIOS

Crear soluciones rápidas y ágiles

INNOVATION CENTERS:
Probar y adaptar soluciones industriales

Los Centros de Innovación de Accenture están ubicados en lugares estratégicos de todo el mundo, desde donde crean y adaptan soluciones para distintas tecnologías e industrias.

ACCENTURE INNOVATION CENTERS

Probar y adaptar soluciones industrializadas

DELIVERY CENTERS:
Transmitir innovación

Los Centros de Delivery de Accenture industrializan la innovación para aprovechar al máximo las posibilidades de las Nuevas Tecnologías y transformar los procesos de negocio. Eso es posible gracias a una red sin igual que incluye más de 50 centros.

ACCENTURE DELIVERY CENTERS

Transmitir innovación

Fuente: https://www.accenture.com/es-es/innovation-architecture

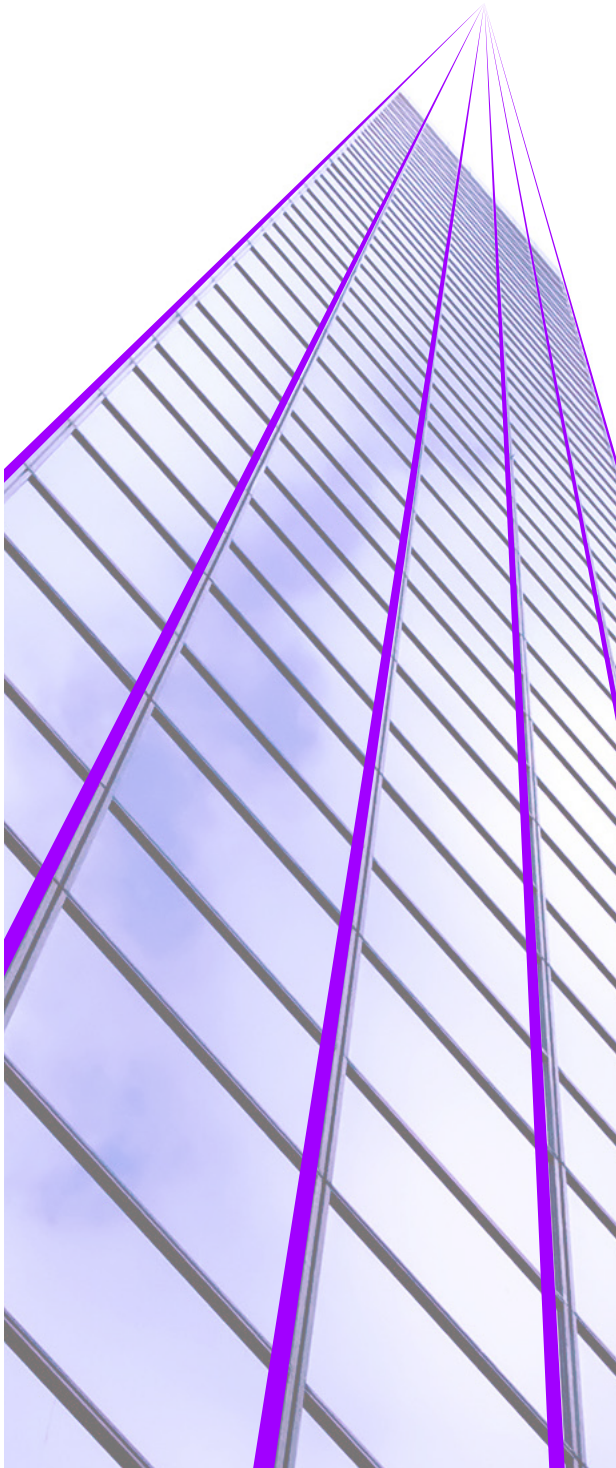
En este sentido, Accenture realiza una potente apuesta para liderar constantemente lo nuevo, invirtiendo alrededor de 5.000 millones de dólares en 90 adquisiciones a nivel global en los últimos 5 años, 925 millones de dólares en formación, 800 millones de dólares en I+D+i y estableciendo alianzas con más de 150 organizaciones líderes del mercado. Todo esto le permite conseguir una alta fidelidad de su clientela, de manera que 97 de las 100 mejores empresas clientes de la compañía llevan junto con Accenture desde hace 10 años o más.

Otros datos avalan el éxito de la estrategia adoptada por la compañía. Así, a nivel global Accenture aglutina a 469.000 profesionales, localizadas en más de 200 oficinas en ciudades de 52 países, que tienen como vocación el aporte de valor a más de 6.000 empresas clientes en más de 120 países. En el año 2018 la empresa generó 339.600 millones de dólares de facturación, lo que supone un crecimiento del 10,5% con respecto al año anterior, trabajando entre otras para 92 empresas del Fortune 100 y el 75% de empresas del Fortune 500.

En lo que respecta a España, cerca de 12.000 profesionales generaron 1.083 millones de euros de facturación en 2018, aportando soluciones a 380 empresas, la mayoría de las cuales pertenecen al Ibex 35 y 70 se encuentran entre las 100 mayores empresas en España (ver Tabla adjunta). Esto se concreta en 2.735 proyectos realizados a lo largo del 2018 (de los cuales 1.359 eran de reciente creación) en más de 39 centros de soluciones en España y gracias a más de 2.700 personas profesionales dedicadas a la innovación. Entre otras cosas, la compañía en España ofrece resultados en transformación para el exigente nuevo mundo digital. Así, Accenture Iberia, a la que pertenece España, se posiciona a la cabeza en las últimas tendencias del mercado, de manera que más del 62% del trabajo en España está relacionado con la transformación digital a través de servicios de Marketing Digital, Movilidad, Analytics, Cloud y Seguridad. La compañía destaca por aplicar las nuevas tecnologías tales como Cloud, Operaciones Inteligentes, Nuevo IT, Plataformas Inteligentes, Ciberseguridad, Marketing E2E, Data, Intelligent Experienced Centers, Industria X.0 o Applied Intelligence.

COMUNICACIÓN, MEDIOS Y TECNOLOGÍA	SANIDAD Y SECTOR PÚBLICO	RECURSOS NATURALES ENERGÍA Y UTILITIES	SERVICIOS FINANCIEROS	PRODUCTS
vodafone, orange, altice, Telefónica, RCS MEDIAGROUP, RBA, PORTUGAL TELECOM, PLANETA DE AGOSTINI, ATRESMEDIA, BT	Generalitat de Catalunya, SaludMadrid, UOC Universitat Oberta de Catalunya, Gobierno de Canarias, Servicio Andaluz de Salud, Sanitas, vithas	bp, enagas, viesgo, REPSOL YPF, ArcelorMittal, edp, IBERDROLA, gasNatural fenosa, endesa, CEPSA, galp, RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA	Sabadell, BBVA, kutxabank, Santander, liberbank, "la Caixa", MAPFRE, Bankia, ZURICH	SEAT, ferrovial, Aena, acciona, NH HOTELES, renfe, Carrefour, Campofrío, Coca-Cola, IAG, FCC, INDITEX, MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, amadeus, ESTEVE, Almirall, COTY, TEVA, Dia

Fuente: Accenture



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

2. LA IGUALDAD DE GÉNERO COMO PRIORIDAD ESTRATÉGICA

2.1. El Ecosistema de la Igualdad y Diversidad en Accenture

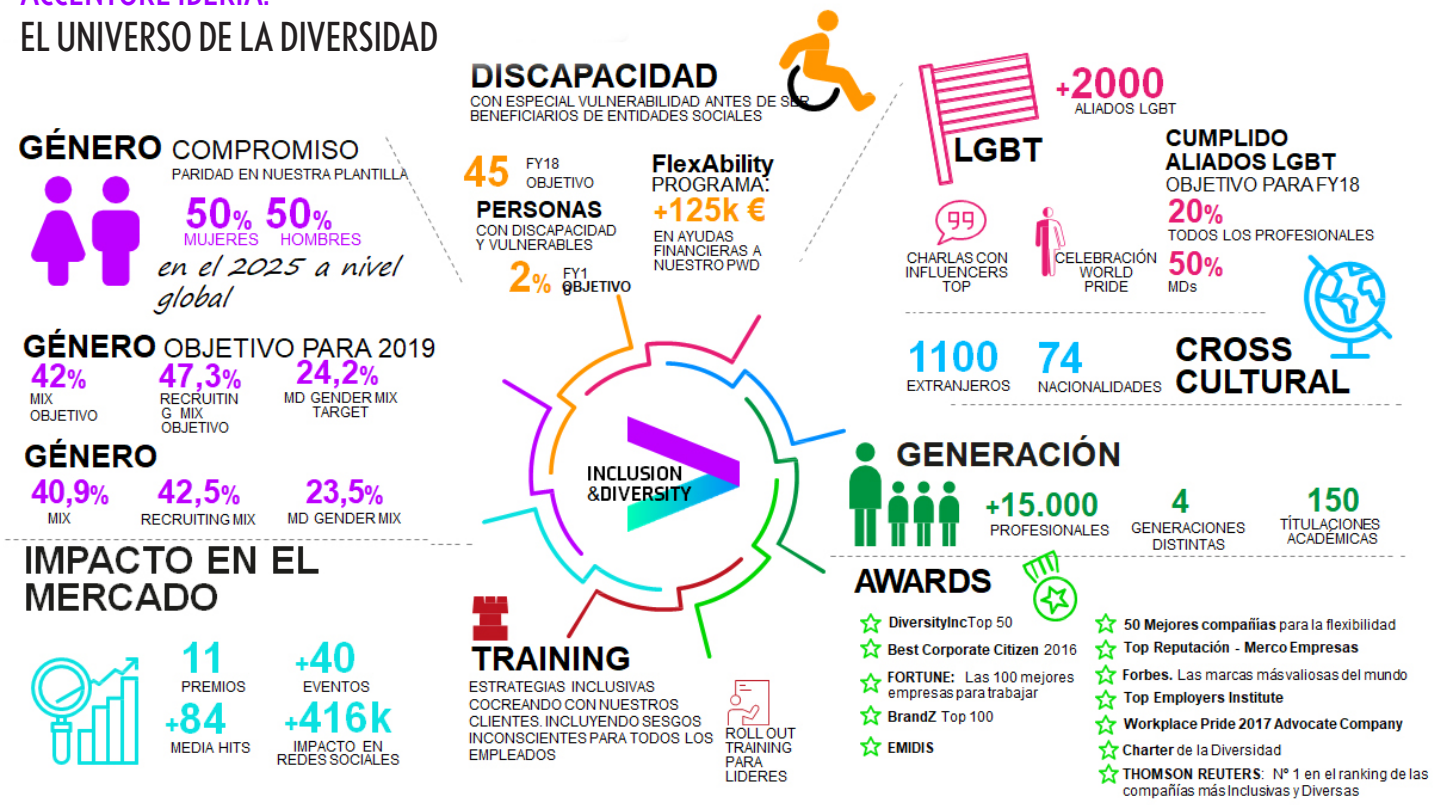
Una directiva senior y un recién licenciado reunidos, insignias y pines del color del arco iris, un italiano y una portuguesa charlando de manera informal, una mujer con síndrome de Down que da la acogida al talento recién incorporado... este es el universo de la diversidad que se respira en Accenture. Y es que, aunque la igualdad de género es uno de los elementos prioritarios en la agenda de la compañía, tal y como nos explica María José Vos, Directora de Estrategia de Talento, "Accenture aspira a ser una empresa paritaria, pero que además trate todas las diversidades por igual. Y para nosotros la diversidad es un rasgo de identidad".

De este modo, la diversidad en Accenture contempla muchos ejes y dimensiones (ver gráfico adjunto). No hay que olvidar que Accenture Iberia, a la que pertenece España, es una organización que agrupa a 15.000 profesionales que, por su parte, está integrada en una compañía con una vocación global y que, como se ha visto, cuenta con una "población" de 469.000 personas (en el listado de países del mundo ordenado por número de habitantes, estaría en la posición 166 de 194). Por lo tanto, en su interior conviven muchas diversidades que la compañía quiere integrar y tratar por igual. Así, alcanzar el ideal del 50-50% entre mujeres y hombres, sin contemplar aspectos como la diversidad sexual, las discapacidades y vulnerabilidades, los temas interculturales o las diferencias entre generaciones, sería como crear un ecosistema excluyente. "En Accenture creemos que la diversidad en sí hace la inclusión", concluye María José.

Como puede verse en el gráfico de la página siguiente, Accenture Iberia cuenta en la actualidad con un 40,9% de mujeres entre sus profesionales, emplea a 45 personas con discapacidad y vulnerabilidad, tiene 2.264 personas aliadas de la comunidad LGBT, incorpora a 1.100 personas de un total de 74 nacionalidades, tiene profesionales trabajando en 120 países del mundo y suma hasta 4 generaciones distintas con un background o experiencia formativa y académica que abarca hasta 150 titulaciones académicas, todas ellas conviviendo en un mismo ecosistema de igualdad y diversidad.

Además del conjunto de políticas a favor de la promoción de igualdad de género, las diversas acciones puestas en marcha por la empresa a favor de la diversidad le han servido para obtener un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional. Accenture ocupa el puesto número uno en el ranking de 2018 de las Compañías más Diversas e Inclusivas, que elabora cada año Thomson Reuters, está entre las 100 mejores empresas para trabajar según Fortune, está adscrita al "Charter de la Diversidad", obtuvo el "Workplace Pride" 2017 de Advocate Company, está entre las marcas más valiosas del mundo según Forbes, está incluida en la lista de "Top Employers Institute", es una de las 50 Mejores compañías para la flexibilidad, está en el Diversity Inc Top 50, fue una de las "Best Corporate Citizen" de 2016, es Top Reputación en el ranking Merco Empresas, está entre las Top 100 según BrandZ, está reconocida por EMIDIS, entre otras.

Gráfico 2: El Universo de la Diversidad en Accenture Iberia[1]

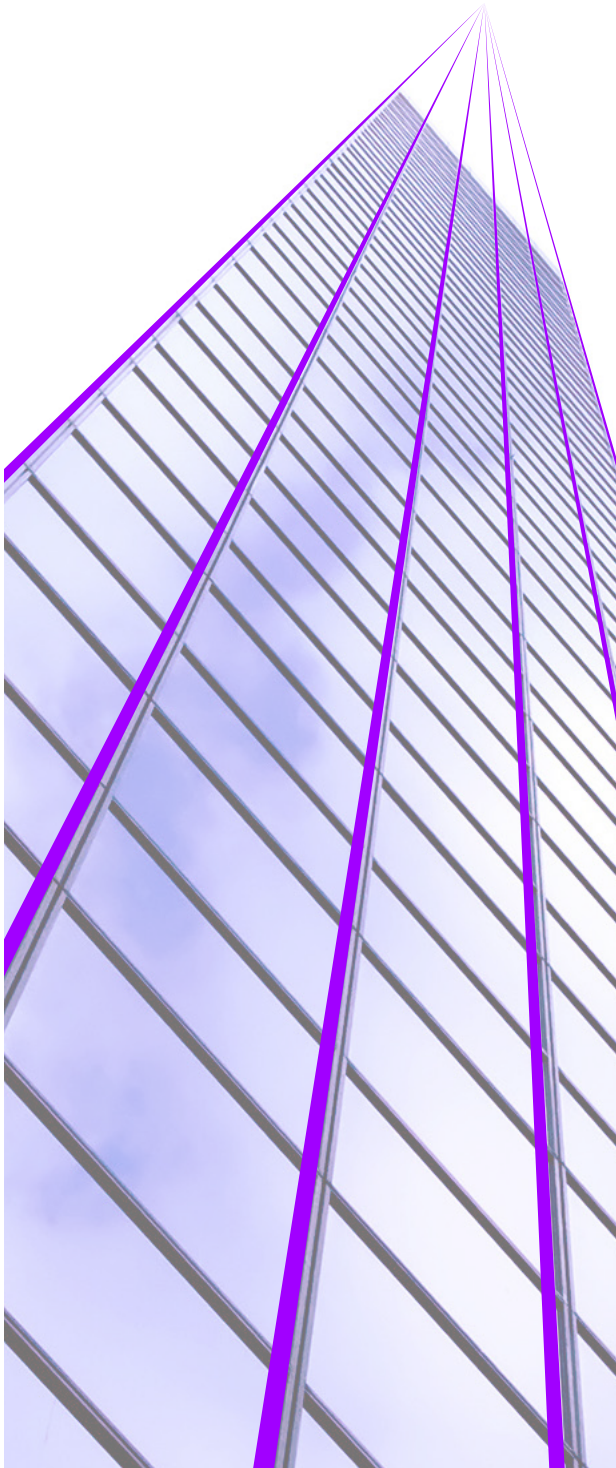


Fuente: Accenture

Por supuesto, todas las acciones anteriores se ven acompañadas de una intensa **política formativa en estrategias inclusivas** que hace posible que se construya en la práctica de manera efectiva un universo verdaderamente diverso, como por ejemplo la denominada *Inclusion and Diversity Advocate*, que conlleva una formación específica para formar en las diversidades, "porque nuestro objetivos es que todo el mundo entienda la diversidad", explica María José Vos, "va a ser una formación obligatoria a todos los niveles" añade.

Para llevar la gestión de todo el universo diverso, Accenture Iberia tiene constituido un **Comité de Inclusión y Diversidad** (I&D) que se reúne mensualmente, y que está integrado por 31 personas (ver gráfico adjunto). En este Comité tienen representación todas las áreas de negocio de Accenture

[1] Para más detalle ver el video sobre la Diversidad en Accenture, motor de innovación: https://youtu.be/nh--zp4YUbY



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

(DTE's), es decir, personas que provienen tanto de las industrias, como de las plataformas, que serán las encargadas de trasmitir y desplegar las acciones y programas del Comité I&D en sus respectivas áreas.

Por otro lado, están las personas responsables de las cinco dimensiones del universo de la diversidad de Accenture, que a su vez están agrupadas en sus propias Comisiones: Género, LGBT, Discapacidades, Generación y Cross Cultural. En el caso de la Comisión de Género, se suman los BP o *Business Partner* y personal del área de Recursos Humanos, encargadas de cubrir las necesidades de talento de los negocios, necesidades de recursos, cargable, carrera, etc. Es importante señalar que las personas que son referentes en cada una de las cinco Comisiones representan a esos colectivos porque forman parte de él. "Es decir, Gabi, que es un socio nuestro, pertenece al colectivo LGBT, Ignacio tiene 60 años, Iñaki y Manu tienen 25, Marco es italiano; cada uno trabaja la diversidad desde la diversidad, que es otro mensaje, que no es un postureo", señala María José.

A estas cinco Comisiones se suma la del "Offering de la Diversidad a la Clientela", que tiene como misión incorporar como parte del negocio y parte de la oferta de valor a empresas clientes toda la experiencia y know-how adquirido por Accenture en los temas relacionados con la diversidad (herramientas, metodologías, estrategias, etc). El objetivo establecido por Accenture es que este offering de la diversidad llegue a alcanzar los 200.000-300.000 euros de impacto directo en su negocio.

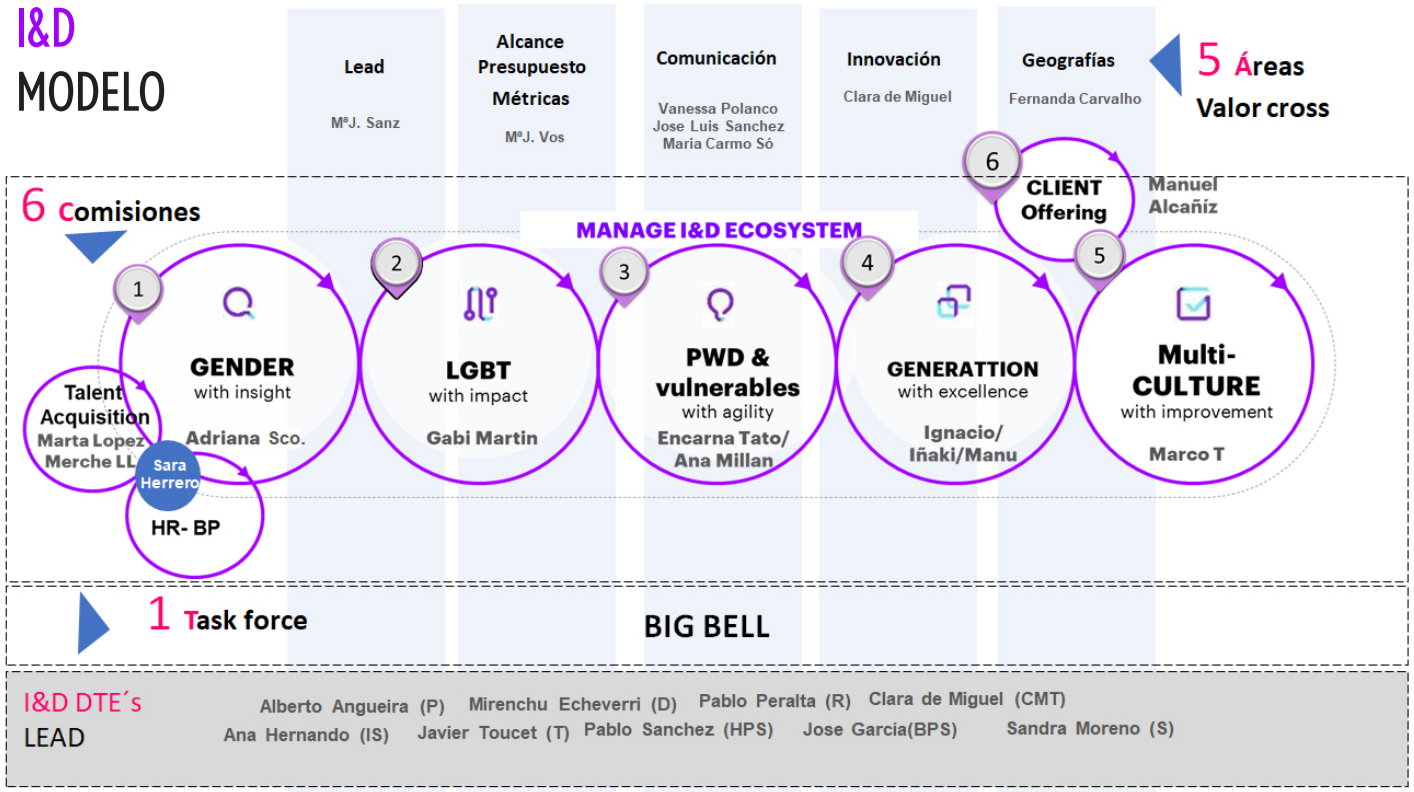
Además de lo anterior, también tienen representación en el Comité I&D las denominadas áreas de soporte o áreas "valor cross", que aseguran un liderazgo en la implantación de las acciones, una correcta comunicación tanto interna, como externa, la incorporación de un componente de innovación en los planes desarrollados por el Comité y sus Comisiones, la integración de la perspectiva y particularidades de cada una de las tres geografías que componen Accenture Iberia (recordemos que son España, Portugal e Israel), así como la dotación de recursos y el seguimiento de las acciones desplegadas por todas las Comisiones, que corre a cargo de María José Vos. Para finalizar, "como somos muy exigentes con nosotros mismos", como nos recuerda María José, crearon una Comisión adicional que se denomina el "Big Bell", que es un grupo de trabajo centrado en definir acciones con las que tratan de dar el campanazo, algo que consiguieron en el año 2018 con el Programa RADAR, que les permitió alzarse con el premio I&D Award de Accenture a nivel global en la categoría de innovación.

Esta estructura garantiza que la visión y mensajes en torno a la diversidad permeen a lo largo de toda la estructura de la empresa y lleguen hasta el último rincón de la organización, articulando todo de una forma coherente y consiguiendo la implicación de todo el personal. Otra particularidad de la gestión de la diversidad en Accenture que se deriva de todo esto es que, al contrario que en otras organizaciones, no hay una única persona o departamento en quien recaiga en exclusiva esta función. "La Diversidad en Accenture es como un más a más, nadie tiene este rol en exclusiva. Este rol en otras compañías es monográfico, mientras que aquí es una decimoquinta parte de lo que hago. Es un objetivo distribuido; si no, no podemos llegar a él", concreta María José.

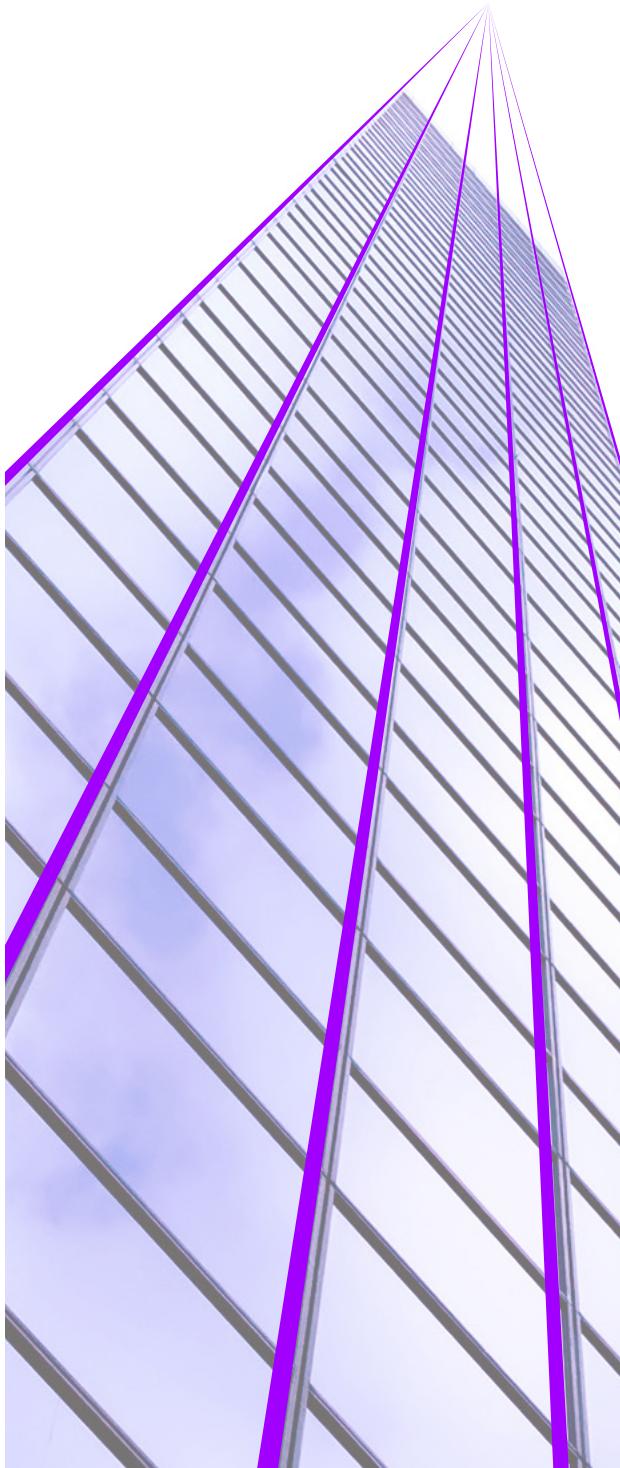
Algunas de las Comisiones, como la de Género o la de LGBT, tienen los objetivos marcados y determinados a nivel global, y su cumplimiento va ligado a la percepción de una retribución variable. Como se ha comentado, en el caso de Género el 50-50 para el 2027, y en el de LGBT, llegar al 20% de personas aliadas en la plantilla y el 50% de los niveles de manager director (los niveles correspondientes a una C1, C2, C3 y C4). Por su parte, Discapacidades y Cross Cultural no tienen establecidos objetivos a nivel global, dado que es más difícil cuantificarlos (a excepción de discapacidades, donde la Ley General de Discapacidad en España exige un 2%), y Generación, que es una dimensión de la diversidad genuina de Accenture Iberia, genera los suyos propios. Es decir, hay un marco global señalado desde Estados Unidos, pero luego se busca un aterrizaje local, de manera que las directrices generales se adaptan a las circunstancias particulares de cada división y permiten que éstas incorporen sus propias novedades e innovaciones.

Por lo tanto, cada una de las Comisiones va desarrollando sus propios planes de acción y proyectos, y basándose en la previsión de impactos, se les va concediendo financiación de la mano de María José Vos.

Gráfico 3: Gestión de la Inclusión y Diversidad en Accenture Iberia



Fuente: Accenture



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

2.2. El Desglose, Seguimiento y Control de Datos Sistemático en Accenture

Sin duda una de las Comisiones más activas y que engloba el mayor número de acciones es la de Género, que está liderada por Adriana Scozzafava, y que es la que se enfrenta al objetivo más exigente y ambicioso: llegar al 50-50% en el 2027. "Es el reto más claro, porque tiene un compromiso con el accionariado, porque va en el bonus de todo el personal ejecutivo; es el principal reto de Accenture", explica Adriana[2].

Aunque a nivel global el objetivo se concreta para 2025, en el caso de Accenture Iberia, teniendo en cuenta que partían de un mix del 38,7% en 2016, los índices de rotación que manejan y las previsiones de crecimiento en los próximos años, el ejercicio de proyección les hizo posponer ese hito al 2027, "eso sí, con unas exigencias anuales muy interesantes" añade María José. Y es que además, Accenture añade varios requisitos adicionales a este reto: que esa equidad penetre en toda la estructura, a todos los niveles jerárquicos y que trate de aplicarse en todas las áreas de la empresa.

Así, por ejemplo, el objetivo establecido para el año 2019 es conseguir el 42% de mix de género, "porque nuestro Presidente, Juan Pedro Moreno, quiere llegar cuanto antes al 50-50", explica María José, que se encarga de reportar mensualmente los datos de diversidad. Dado que a comienzos de 2018 partían de un mix de género de 40,9%, teniendo en cuenta la rotación a la que se enfrenta la empresa, Accenture debe conseguir que su mix de contratación crezca del 42,5% actual al 47,3% para poder llegar a cumplir el objetivo. A esto se añade la exigibilidad de composición por niveles: en el caso del nivel de Manager Director (MD) (correspondientes a un C1, C2, C3 y C4), que se encuentra en el 23,5%, éste debe elevarse hasta el 24,2%. Por su parte, Senior Manager (SM) y Manager (M), exigen que sea el 35%, mientras que el Equipo Ejecutivo (ET, Executive Team), que conforma el resto de la base de la pirámide, es el que debe cumplir con el 42%. Es decir, "queremos además pirámides en las que haya Role Models que permeen. No podemos tener un 42%, pero que sean todos perfiles más bajos, es necesario que haya referentes. No nos permiten llegar a este 42% sólo de la base, se requiere esa sanitización de niveles", argumenta María José.

A María José le corresponde hacer el despliegue de objetivos para cada una de las áreas de la empresa basándose en el crecimiento, la rotación, los objetivos finales, lo que han alcanzado y lo que prevén que van a lograr. Y es que hay áreas, como Estrategia o Tecnología que, por la naturaleza de sus actividades y su perfil, están muy por debajo de los porcentajes requeridos, mientras que otras, como Operations, que son más servicios, atraen a más mujeres. Se requiere, por lo tanto, hacer un reparto teniendo en cuenta las capacidades de algunas áreas, y liberando de presión y esfuerzo a otras que lo tienen más complicado para llegar al objetivo.

Como es lógico, el manejo de los datos, los dashboards o cuadros de mandos y la creación de indicador clave de desempeño (KPI) es fundamental para el cumplimiento del reto establecido. "Aquí en Accenture el dato es el dato, y esto es una de las cosas más importantes: cuando te formas un objetivo tienes que perseguirlo y medirlo, y a la vez, te tienen que perseguir. Yo quedo con una responsable a nivel Europa que me va preguntando: María José, ¿qué está pasando en esta área?", explica María José. Y es que Accenture apuesta firmemente por la construcción de la cultura de la equidad, y tal y como se ha comentado, vincula la consecución de los objetivos a la percepción del variable. "El equipo ejecutivo tenemos unos objetivos de venta, unos objetivos de margen y tenemos un objetivo vinculado a la retribución variable: el 20% de asignación del variable está ligado al cumplimiento, entre otros, de los objetivos de género de la categoría SM", aclara María José.

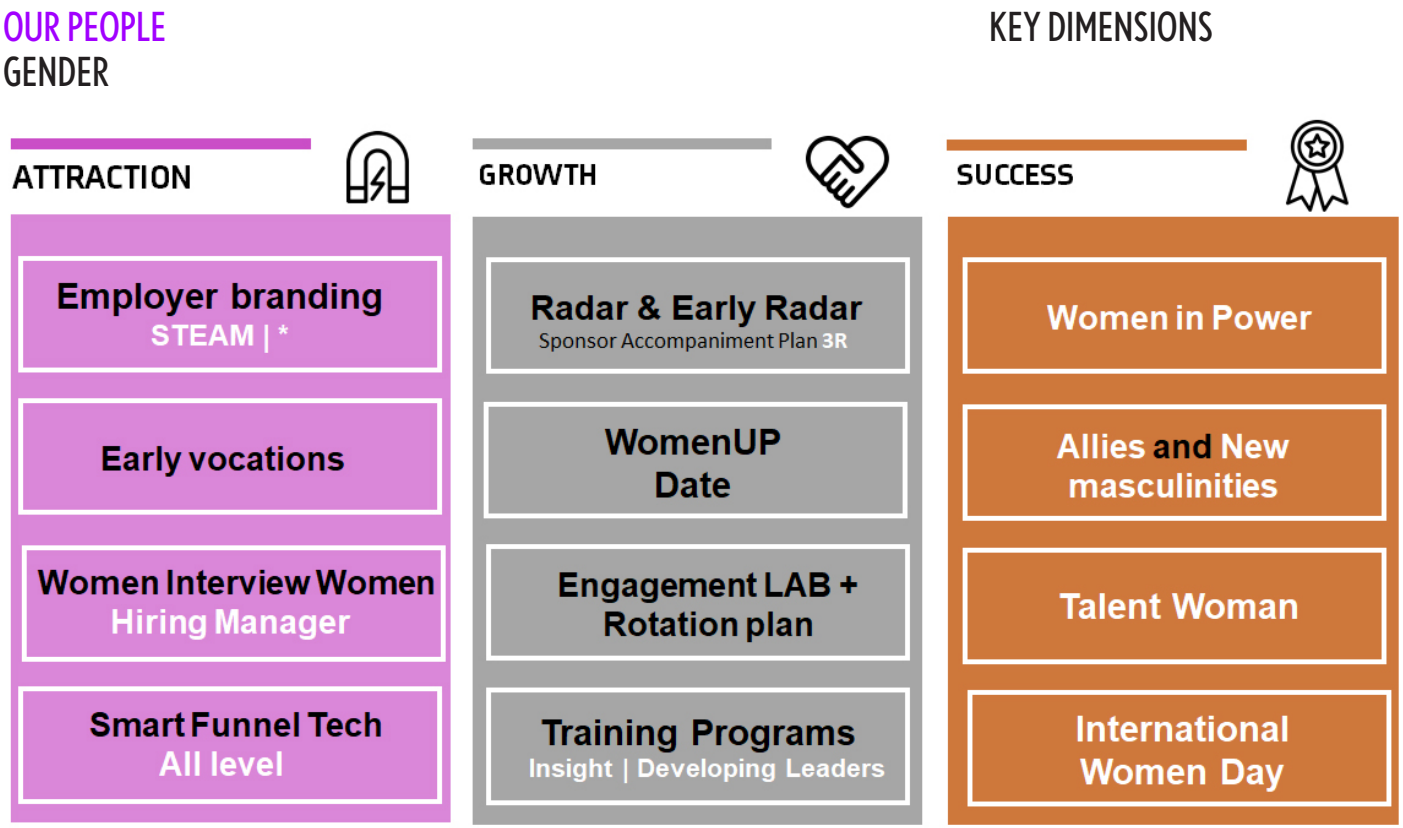
Por lo tanto, aquellas áreas con más dificultades para alcanzar los objetivos son las que más recurren a los programas que hacen desde la Comisión de Género y luego tratan de gestionar sus particularidades. Uno de los proyectos más emblemáticos y del que más se alimentan las áreas es el llamando Wo(men)Up, liderado por Adriana Scozzafava.

[2] En este enlace se puede ver el compromiso de Accenture en materia de igualdad expresado de la mano de su Presidente en Iberia el Día Internacional de la Mujer: https://youtu.be/BqpyI-xKT5O

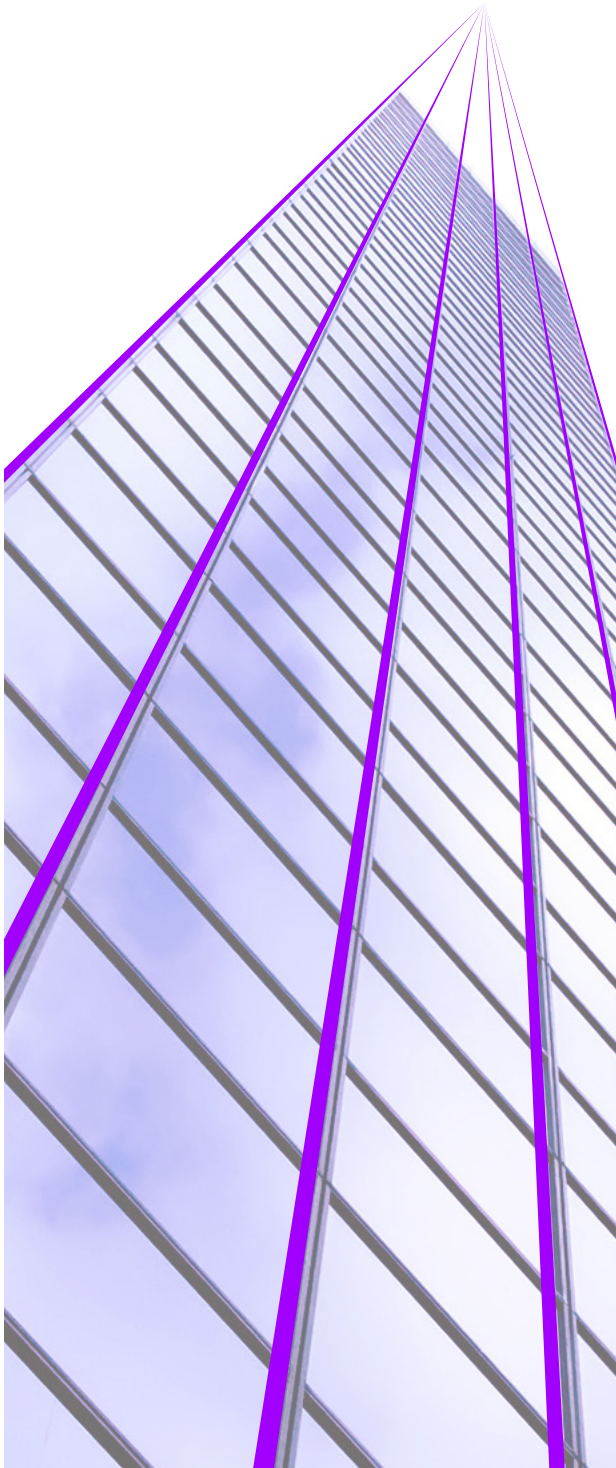
2.3. El Programa Wo(men)Up para el Fomento de la Igualdad

Wo(men)Up es un proyecto de carácter holístico, que persigue "lograr la participación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los niveles y negocios de Accenture, generando un impacto positivo tanto en el negocio como en las personas, para que las personas empleadas vivan una compañía diversa". Para ello se estructura siguiendo una secuencia lógica: primero atraigo, luego fidelizo y después busco el éxito (ver gráfico), a través de una serie de programas que son liderados por distintas personas (ver tabla adjunta).

Gráfico 4: Proyecto WOMENUP de Accenture Iberia



Fuente: Accenture



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

En lo que respecta a la *atracción,* el programa "Employer Branding" trata de cultivar una imagen de marca empleadora atractiva en las universidades, mientras que "Vocaciones" organiza diversos eventos (en 2018 en Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Málaga) entre hijas del personal de Accenture e hijas del personal de empresas clientes, en los que intenta mostrar cómo, desde el punto de vista de la consultoría, se pueden ofrecer multitud de servicios de valor a la sociedad, de manera que se activen las vocaciones STEM (Science, Technology, Engineering y Mathematics) entre las jóvenes. "Yo creo que a veces no se entiende lo que es la consultoría, y cuando explicamos lo que hacemos, a las niñas les gusta más; y es que no hacemos servicios, ayudamos a que se pueda detectar un cáncer prematuro. Sobre todo pensando en el perfil mujer, que suele ser mucho más sensible a este tipo de cuestiones", explica María José [3].

En lo concerniente al crecimiento el programa "WomenUpdate" busca el empoderamiento de un conjunto de 26 mujeres de categoría MD y SM de Accenture que trabajan en la cuenta de un gran cliente de Banca. El programa ha consistido en una serie de sesiones de Desing Thinking, una metodología muy propia de Accenture, que permiten la generación de ideas y los procesos de reflexión, en este caso sobre cinco cuestiones: cuál era el punto de partida de las mujeres, qué querían cambiar (identificando las barreras y las iniciativas que pudieran ayudarles a superarlas), cuál podía ser el plan de acción de cada una (de manera que se elaboró una lista de acciones personales y se programaron una serie de Talleres de Desarrollo Profesional), cómo podrían influir en las personas que les rodean (cómo se podía compartir esta visión con el resto de ET de la cuenta) o en quién se podían inspirar (consistente en conocer experiencias, retos y lecciones aprendidas de otras mujeres inspiradoras). Así, una derivada de este proceso fue la creación de cinco Talleres de Desarrollo Profesional que tuvieron lugar en torno a temas que las directivas consideraban clave: la marca profesional, la comunicación, el autoliderazgo, la eficacia y los hábitos, y la conciencia y los valores. Adicionalmente, fueron invitadas cinco personas con experiencias inspiradoras tanto internas, como externas, para que presentaran sus vivencias personales y las dificultades encontradas en su camino de crecimiento profesional. El programa ha resultado tan exitoso y tan útil para el empoderamiento de las directivas, la generación de networking o la creación de sentimiento de colectividad, que Accenture lo ha incorporado como parte de su offering a la clientela.

Otro de los programas de fidelización sumamente exitoso ha sido el del "RADAR", que como se ha comentado, ha sido merecedor del reconocimiento global en Accenture, por su carácter innovador, y que será objeto de estudio más adelante.

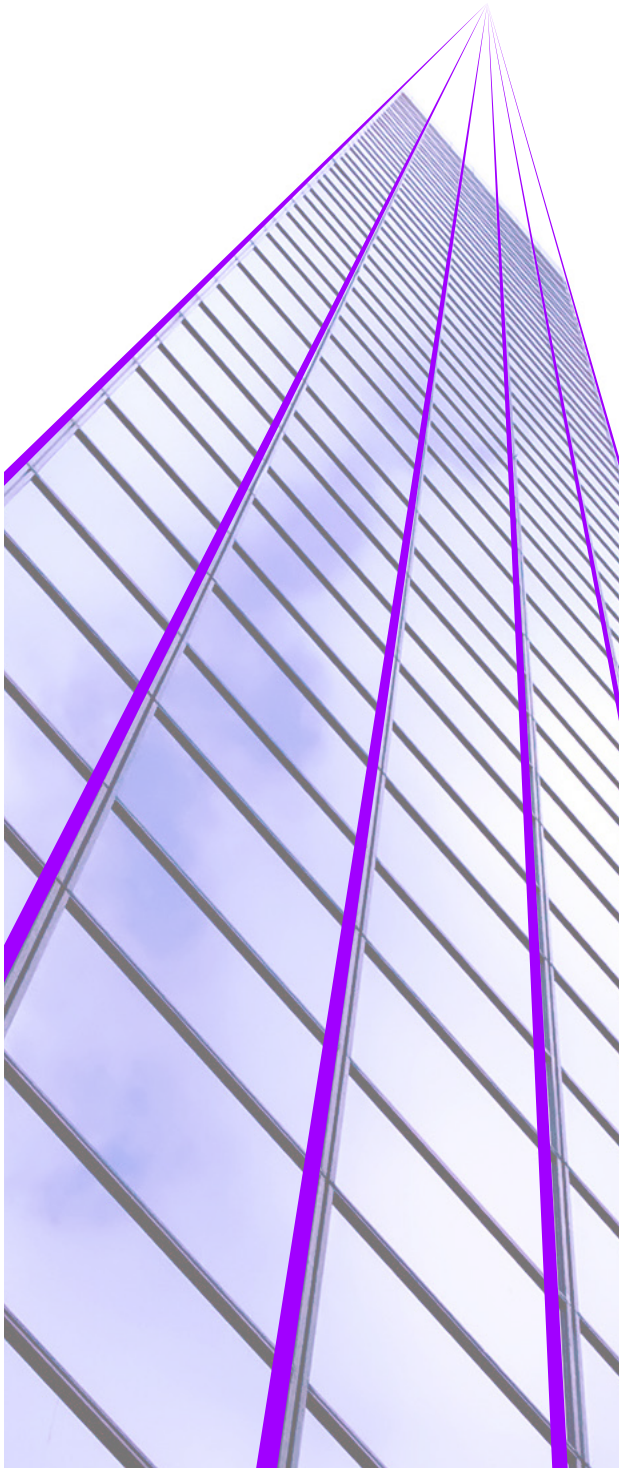
Finalmente, en el apartado de éxito, "Women in power" son acciones o sesiones que se llevan a cabo hacia afuera, en este caso con ejecutivas de alto nivel de empresas clientes, donde el objetivo es acercar el negocio de Accenture utilizando como vehículo a las mujeres, propiciando momentos de encuentro y discusión sobre temas que afectan a las mujeres. Por ejemplo, la primera sesión que se organizó fue sobre la convivencia entre los seres humanos y las máquinas, que se basaba a su vez en un estudio a nivel global desarrollado por Estrategia de Accenture. Las top directivas de la clientela son invitadas a la planta 7 de las oficinas de Accenture al mediodía, donde está el digital hub, y ahí durante dos horas se hace, primero, una sesión de exposición en la que una persona presenta 2 o 3 transparencias de contexto sobre el libro, y a partir de ese momento se crean equipos de trabajo en torno a diversas temáticas: qué papel tienen ahí las mujeres, cómo conseguir que los datos no tengan sesgos inconscientes, cómo intentar que las niñas se sientan atraídas a trabajar con datos, etc. "Es el trabajo desde el negocio, con una metodología muy nuestra de Design Thinking, y sacamos unas conclusiones que luego compartimos en unas infografías", explica María José. "Aliados y nuevas masculinidades", por su parte, busca la implicación de los hombres en el fomento de la cultura de la igualdad de género.

[3] En este video se puede ver la forma en la las personas que trabajan en Accenture está transformando la forma en la que el mundo vive y trabaja: https://youtu.be/4bVtZyj0S_A

Tabla 3: Programas y acciones del Proyecto Wo(men)Up

PROGRAMA / INICIATIVA	PROGRAMA / INICIATIVA	FINALIDAD	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
ATRACCIÓN	Employer branding	Desarrollar una estrategia de imagen de marca de la compañía desde el punto de vista de recruiting que nos posicione en la mente de las personas candidatas como una opción diferencial y atractiva desde el punto de vista de oportunidades y de desarrollo de carrera.	• Atraer nuevos perfiles (Entry/Expert) • Engagement (fidelización) de personas candidatas. • Personal becario como principal fuente de reclutamiento
	Vocaciones	Despertar las vocaciones de carreras STEM en niñas antes de su incorporación a estudios superiores[4].	• Contribuir en el empoderamiento de la mujer en roles y posiciones en la sociedad donde están en clara minoría. • Identificar la imagen de Accenture con el impulso de las carreras STEM en niñas. • Obtener reconocimiento en medios / premios
CRECIMIENTO	WomenUPdate (BBVA)	Promover el desarrollo personal y profesional de las mujeres de Accenture mediante un programa de desarrollo de habilidades único y escalable. Crear el contexto idóneo para que el género sea inclusivo.	• Desarrollar el potencial femenino para que puedan alcanzar sus objetivos profesionales. • Influir en el contexto de cambio en el día a día en el que mujer y hombre se apoyen para crecer juntos. • Vivir "Experiencias inspiracionales" con personas relevantes que sirvan de ejemplo.
	Wo(men) Radar & Early radar	Radares MD/SM/M (monitorizados cada 6 meses). Radar de Top Performance (KT) Consultants con objetivo de hacer seguimiento de elementos de riesgo de pérdida de talento (e.g. causas personales, carrera, asignación...). Incluir programas específicos de formación DOW Insight, Developing Leaders...	• Automatizar el RADAR
ÉXITO	WO(MEN) IN POWER	Desarrollar network externo con Consejeras y ejecutivas top de la clientela. Foro trimestral de debate sobre temas relevantes en la agenda de las organizaciones actuales, facilitando así el intercambio de puntos de vista y la co-creación de una visión de negocio en clave femenina.	• Facilitar el intercambio de puntos de vista • Facilitar la co-creación de nuevos modelos de negocio en clave femenina. • Incrementar red externa de contactos • Generar oportunidades de negocio • Reforzar posicionamiento externo de ejecutivas de Accenture
	Aliados y nuevas masculinidades	Involucrar a los hombres en la creación del contexto propicio para que las mujeres puedan crecer en Accenture, propiciando nuevas masculinidades.	• Generar un programa específico "para ellos" • Lograr que se difunda el mensaje sobre la igualdad de género • Crear una red de aliados • Abrir la reflexión sobre las masculinidades en Accenture

Fuente: Accenture



[4] En este enlace se puede ver un video de la labor que realiza Accenture en la atracción del talento femenino hacia las nuevas tecnologías: https://youtu.be/BgpyI-xKT50

accenture

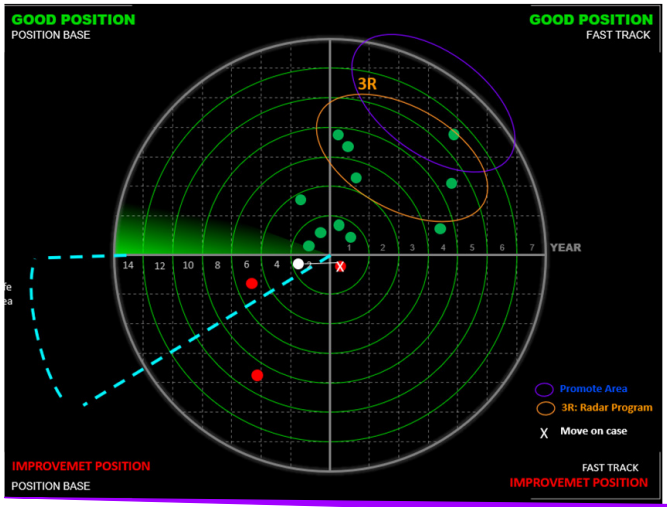
EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

2.4. RADAR y Modelo 1:2:2 Claves del Desempeño Exitoso en el Camino hacia la Igualdad

En lo que respecta al programa RADAR, ha mostrado ser una herramienta clave para el desarrollo de la carrera de las mujeres de Accenture, eliminado barreras en el camino de su ascensión. RADAR se asegura de que las mujeres alcanzan posiciones de liderazgo, haciendo su seguimiento y orientándolas en el proceso. RADAR, que está liderado por el propio presidente de Accenture, Juan Pedro Moreno, desde el punto de vista de diseño y conceptual es como un radar de los aviones, que pretende tener una visión 360 de la trayectoria profesional de las personas y, en especial, de las mujeres. "Porque muchas veces te das cuenta de que quieres tener equipo ejecutivo con mujeres, y miras hacia atrás, y no hay nadie. Así que, para no llevarse sorpresas, igual que en un aeropuerto un avión no desaparece, y si tiene menos combustible está monitorizado, le hacen dar vueltas, hasta que le buscan pista y aterriza, pues más o menos se busca algo similar", aclara María José Vos.

Con este espíritu, se definió un ejercicio de RADAR para todas las mujeres, pero en especial para las SM en su "vuelo" al nivel de MD, sobre todo porque el salto es más impactante y porque permite construir modelos de referencia. Un RADAR tiene dos ejes: el vertical y el horizontal (ver gráfico adjunto). En el eje vertical, a la derecha se distinguen *fast tracks* y a la izquierda position base. Las primeras son mujeres con carreras rápidas, como las de estrategia, consultoría, digital, etc., donde el modelo de carrera establece que cada dos o tres años tienes que ir saltando; mientras que las segundas, son mujeres con carreras más lentas, como operaciones o tecnología, donde los progresos se producen cuando se abre una posición que permite promocionar. Por su parte, el eje horizontal divide la parte superior en lo que se denomina *good position*, y la inferior en *improvement position*. Las primeras son mujeres que en las últimas "Talent Discussions" (sesiones en las que el personal MD debate sobre las personas y sus capacidades) han salido bien posicionadas y se las ha considerado que son un talento prioritario, que han obtenido un resultado sobresaliente o algo que las ha hecho destacar (puntos verdes del radar); las segundas, son profesionales que tienen áreas de mejora y que requieren para ello algún plan de acción (puntos rojos). Como puede, verse el riesgo de localizarse en la parte inferior izquierda tiene un área denominada de seguridad, y es que teniendo en cuenta que estamos en un modelo de carrera a largo plazo, se prevé que pueda haber ciertas fluctuaciones a lo largo del tiempo.

Gráfico 5: Ejemplo de RADAR para Senior Management



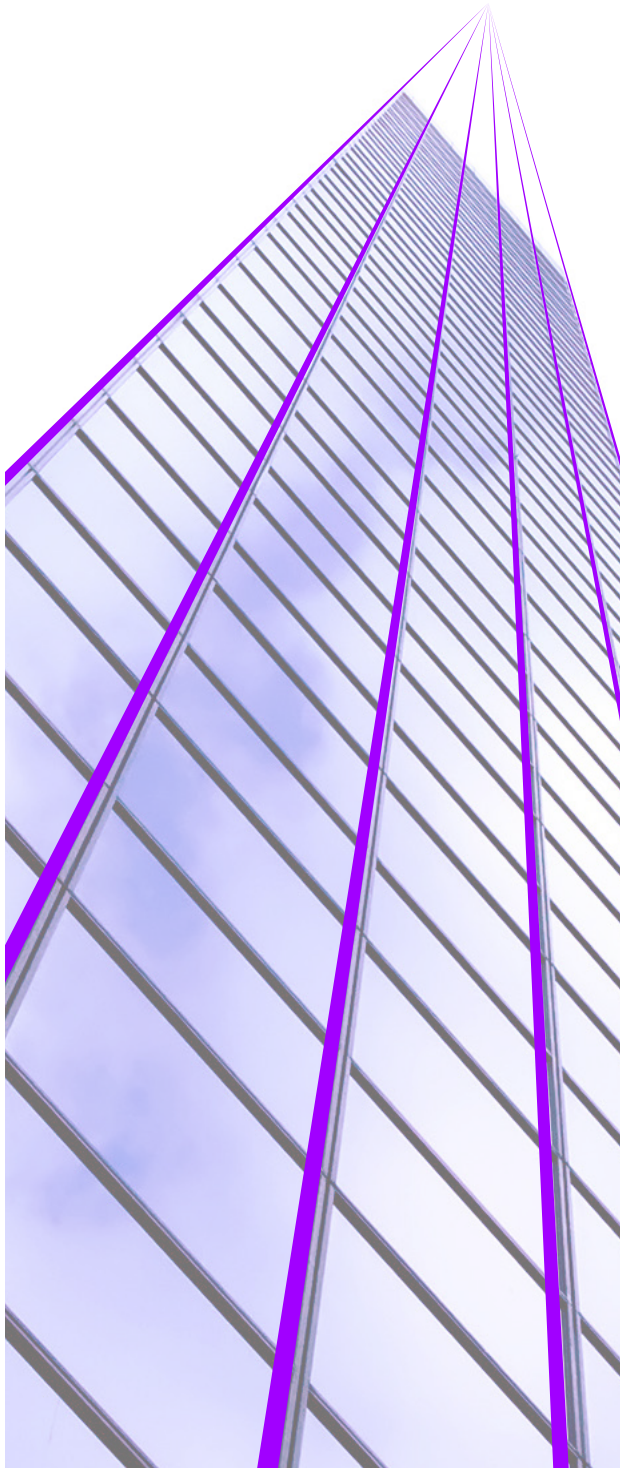
Fuente: Accenture

Cada año, en septiembre, María José introduce los datos sobre las mujeres directivas y obtiene un gráfico similar al anterior, "el propio sistema que está automatizado te posiciona en una órbita". A partir de ahí se identifican dos programas: Promoción (Promotion) (elipse morada) y 3R (elipse naranja) para apoyar a las profesionales en su desempeño y éxito.

El programa 3Rs trata de asegurar que las mujeres tienen la clientela adecuada (Right Client), el papel adecuado (Right Role) y el patrocinio adecuado (Right Sponsor) que las apoye en ese viaje de crecimiento. El Right Client trata de garantizar que las mujeres, de acuerdo a su área de conocimiento, tengan posibilidades de generar negocio y ganar dinero. Y es que no, todas las áreas permiten generar el mismo volumen de negocio, y en general, "las mujeres nunca vamos a pedir por nosotras, vamos a pedir por los demás, y nadie hace carrera y llega a determinados niveles si no pide también por sí misma", detalla Adriana. Por lo tanto, se trata de asegurar que las mujeres que no tienden a reivindicar para sí mismas, tengan asegurada una cartera de empresas clientes, así como un papel adecuado para alcanzar altos niveles de desempeño. Así, el Right Role analiza si la directiva está haciendo sus funciones adecuadamente (por ejemplo, que si es senior manager, ejerce efectivamente de senior manager). Finalmente, en las empresas de consultoría suelen tener muy definida la figura denominada Career Counselor, que es una persona que se asigna a la recién incorporada para que le asesore en su carrera profesional. A diferencia de lo anterior, la figura de Right Sponsor busca proactivamente oportunidades (roles adecuados y clientela adecuada) para que la mujer pueda cumplir con sus ambiciones, clarifica sus expectativas, e intercede por la directiva a todos los niveles, y sobre todo entre las personas claves en la toma de decisiones. "Muchas veces, en procesos como las Talent Discussions puede suceder que no te conozca nadie, y por eso es importante tener a alguien que te defienda", especifica María José. Por su parte, el programa Promote (elipse morada) localiza a las mujeres que son promocionables ese año y en las que Accenture debe poner el foco, ya que se encuentran en zonas más críticas: si no crecen el riesgo de que abandonen la empresa se incrementa. Posteriormente, y con carácter trimestral, se llevan a cabo reuniones para analizar la situación y evolución de las mujeres que participan en ambos programas.

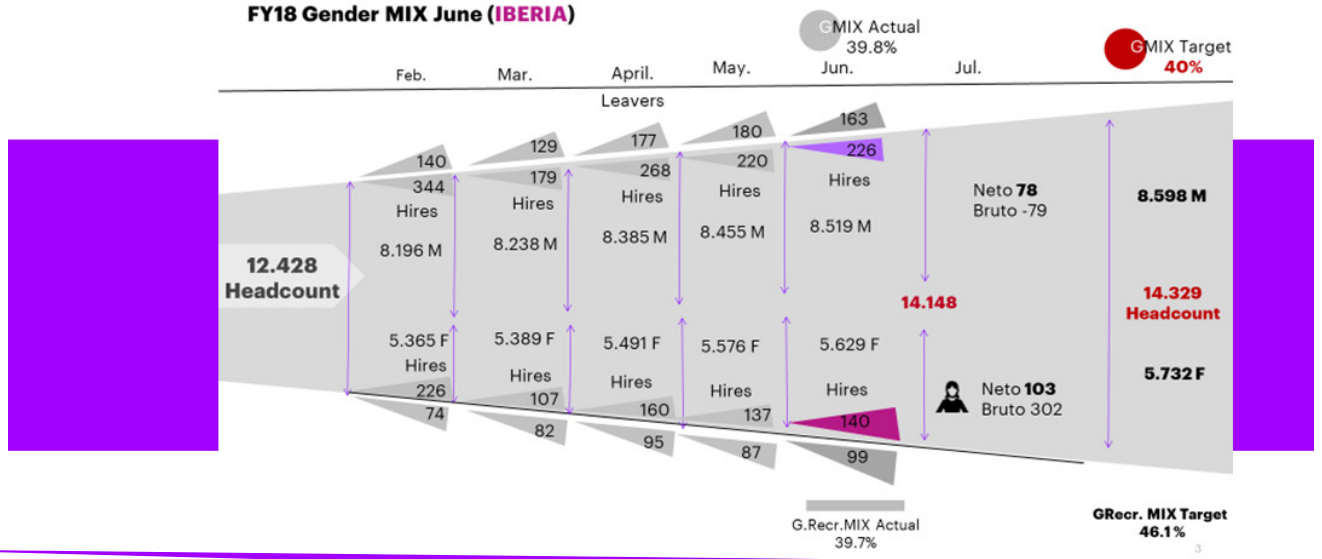
Tal y como está diseñada, la herramienta RADAR presenta un amplio abanico de virtudes, entre las que destacan la objetivización, visibilización y la monitorización del talento, sobre todo el de las mujeres. En primer lugar, permite evaluar objetivamente el desempeño de las mujeres, eliminando todo tipo de sesgos en la toma final de decisiones a la hora de promocionar a los altos niveles de la jerarquía. En segundo lugar, trata de crear una línea de sucesión y tener identificadas a un potencial grupo de candidatas para las distintas áreas de negocio. En tercer lugar, se asegura que las mujeres estén bien esponsorizadas y que no haya sorpresas de última hora cuando se buscan personas candidatas a promocionar. Es decir, va generando cantera y posibilita que las mujeres vayan creciendo. En cuarto lugar, al tener una visión anticipada de las cosas, permite identificar las causas/raíces de cada situación y tomar las medidas adecuadas. En quinto lugar, evidencia y pone de relieve casos críticos que se pueden dar en determinadas áreas de negocio. Al fin y al cabo, RADAR ofrece un control muy analógico, visual e inmediato de lo que está sucediendo con el talento en la empresa. Con el RADAR se acaba la invisibilización del talento femenino, "ahora con el RADAR tenemos a un equipo importante que está pendiente de ver cosas, de visibilizar. Hay muchas mujeres que puede que no vayan por ahí contando el gran trabajo que hacen o que se estén tragando un trabajo poco lucido. Ahora con esta herramienta se pone en valor todo esto", concluye Adriana.

Al RADAR se ha añadido otra herramienta denominada FUNNEL, y ambas se han integrado en el Modelo 1:2:2, que se asienta en 1 programa (WomenUp), 2 procesos y 2 herramientas. A este modelo se debe la tasa de éxito lograda por Accenture Iberia, que en el 2018 logró un 46% de promociones, lo que supuso que 12 mujeres alcanzaran la posición de socias en la compañía (nivel MD).



En lo que concierne al FUNNEL, el embudo es un documento que refleja exactamente lo que está sucediendo en cada área de negocio en la búsqueda del 42% de gender mix (ver gráfico adjunto). Como se ha comentado anteriormente, Accenture Iberia tiene el objetivo de alcanzar el 42% de mujeres, llevando a cabo un reparto equilibrado de ese mix por unidades de negocio. El FUNNEL permite controlar y monitorizar mes a mes el número de mujeres y hombres que se han contratado y el número que se ha ido. De este modo, se puede activar a tiempo la maquinaria de contratación o desplegar programas de retención del talento en función de las necesidades detectadas en cada área de negocio. Y es que se requiere una profunda sensibilización en la empresa para atraer a mujeres y retenerlas, y el FUNNEL constituye una poderosa llamada de atención, al ser un potente mecanismo de reacción y control del éxito o fracaso de cada área de negocio en la consecución del objetivo anual.

Gráfico 6. Identificación temprana mes a mes del embudo de personas candidatas para diferentes niveles, incluyendo el MD



Fuente: Accenture

Finalmente, los dos procesos que complementan el Modelo 1:2:2 son por un lado, una *monitorización,* en el caso de los RADAR trimestral, y mensual para el FUNNEL, a través de reuniones en las se congrega a todo el personal que puede intervenir en la mejora de los resultados: Adriana, responsable de la Comisión de Igualdad, María José, directora de estrategia de talento, la persona responsable de reclutamiento de Accenture, la persona representante de cada área de negocio y su Business Partner. El segundo de los procesos, y que es quizá el que más relevancia adquiere, consiste en llevar todos estos temas a la agenda del Council. Y es que el Género es parte del desempeño de la empresa, es un elemento más dentro del plan estratégico y forma parte de los millones que la empresa va a vender, y como tal, tiene presencia en las más altas instancias del poder y la toma de decisiones.

"Creemos que la única forma de industrializar todo esto y crear metodología es con las comisiones, con un programa potente que genere herramientas eficaces, con esta monitorización de uno a tres meses de dichas herramientas, con unos procesos que estén totalmente embebidos en la cultura de nuestra compañía y con una presencia en la agenda del Council de todos los programas que permiten que haya esa permeabilidad", concluye María José Vos. En definitiva, un enfoque de la gestión de la igualdad de género totalmente protocolizado que está permitiendo a la empresa avanzar sin pausa y exitosamente en la consecución del reto establecido.

3. LA GESTIÓN DE UNA GRAN CUENTA EN EL MUNDO DE LA CONSULTORÍA: LA ORIENTACIÓN A LA CLIENTELA Y LA IMPLICACIÓN DEL PERSONAL COMO FUNDAMENTOS DEL ÉXITO

Además de ser la responsable de la Comisión de igualdad en Accenture, Adriana Scozzafava es la única mujer miembro del *Comité Ejecutivo de Servicios Financieros,* por lo que junto con otras ocho personas clave, es la encargada de definir la estrategia a seguir en dicha unidad, tomar decisiones en cuanto a contrataciones o promociones, analizar los resultados económicos, etc.

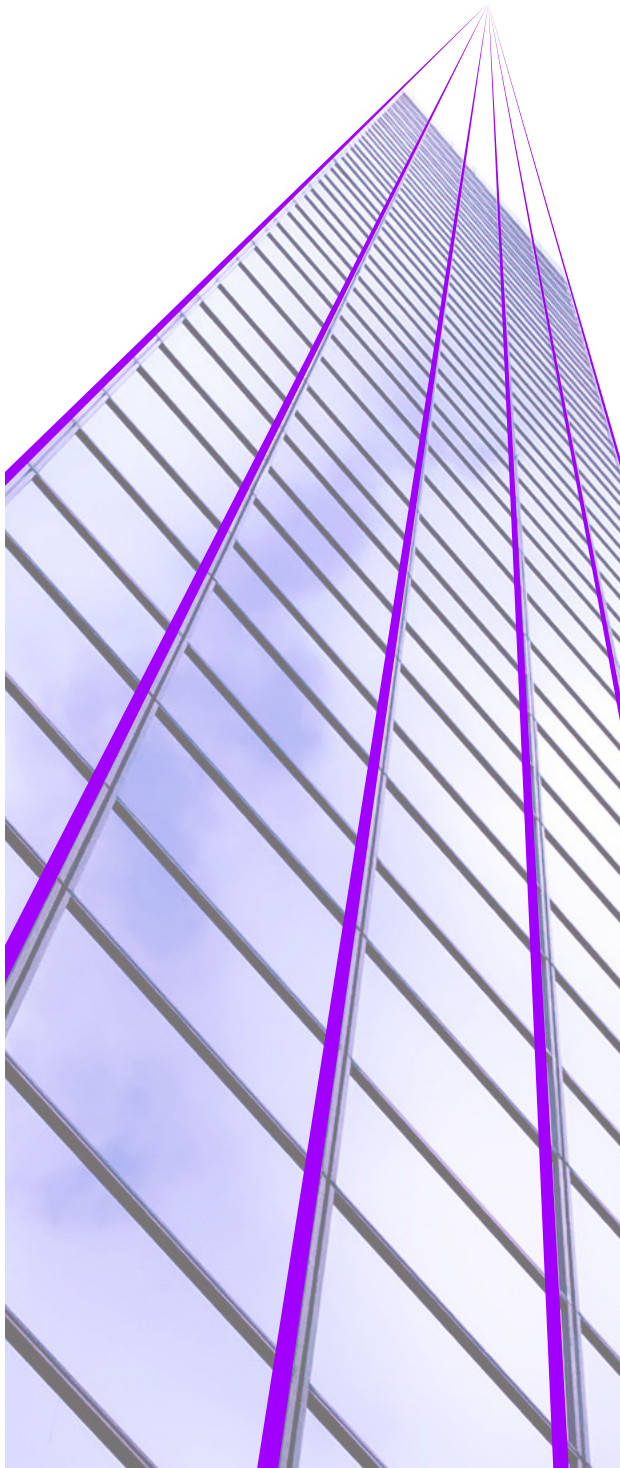
Concretamente, a Adriana le corresponde llevar una porción importante del negocio de Servicios Financieros, al ser la responsable de una gran cuenta de uno de los bancos más importantes de España y el extranjero. Y es que la vocación de servir a la clientela y ayudarla a resolver problemas, siempre ha acompañado a esta directiva. "A pesar de gustarme la tecnología, que era lo que había estudiado, dejé el sector porque me llamaba la consultoría, quería resolver problemas, estar más en el lado de la gestión, hacer proyectos, tener clientes distintos, etc. Y por esa concepción romántica de la consultoría, me vine aquí", recuerda Adriana (ver en la Tabla la trayectoria profesional de Adriana). Y esa pasión por generar valor a las empresas clientes, que constituye la máxima de esta directiva, se ve reflejada en su trabajo diario.

Cuando trata de desmenuzar las claves del éxito en la gestión de las grandes cuentas, Adriana destaca de forma genérica que "es importante la credibilidad y no relajarte nunca, además de ponerte siempre en la posición de la clientela. Asimismo, es fundamental tener el equipo adecuado y garantizar que se sienta corresponsable de esa cuenta". Por lo tanto, constancia, diligencia, disciplina, empatía, capacidad de toma de decisiones y un liderazgo inspirador y capacitador son algunas cualidades esenciales para desempeñar esta tarea.

Más en detalle, la gestión de una gran cuenta conlleva en primer lugar, tener una clara comprensión de las prioridades y necesidades de las empresas, además de conocer de primera mano la aportación de valor que puede hacer Accenture como organización, el conocimiento industrial que posee, sus capacidades y fortalezas, su talento interno o el know-how más innovador. Basándose en todo ello, Adriana puede **diseñar un plan concreto de acciones y proyectos para su clientela** que le permitan crecer, afrontar nuevos retos, transformarse y seguir liderando el sector bancario, generando a su vez negocio y rentabilidad a Accenture. "Todo eso tiene detrás una serie de líneas estratégicas donde entiendes que como empresa puedes aportar más valor, o donde entiendes que te quieres posicionar, porque para ti son estratégicas, como por ejemplo todo el tema de la transformación digital. Tienes que hacer la cifra, pero la cifra sobre la comprensión de las prioridades del cliente, donde nosotros podemos aportar valor, y sobre la base del tipo de negocio queremos hacer", detalla Adriana. En este sentido un plan debe contener tres indicadores fundamentales: qué es lo que se plantea hacer en términos de ventas, en términos de producción y la rentabilidad que se va a obtener.

Una vez definido y comprometido el plan con la empresa cliente, la labor de Adriana consiste en velar por su adecuado cumplimiento, haciendo un seguimiento continuo de su evolución y garantizando la consecución de los objetivos y la obtención de resultados satisfactorios.

A la hora de proponer acciones concretas a la clientela, hay que tener en cuenta que la unidad de Servicios Financieros cuenta con un amplio catálogo de servicios que ofertar. En efecto, la estructura matricial de Accenture, permite poner a disposición de las cinco industrias todo el amplio abanico de productos y



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

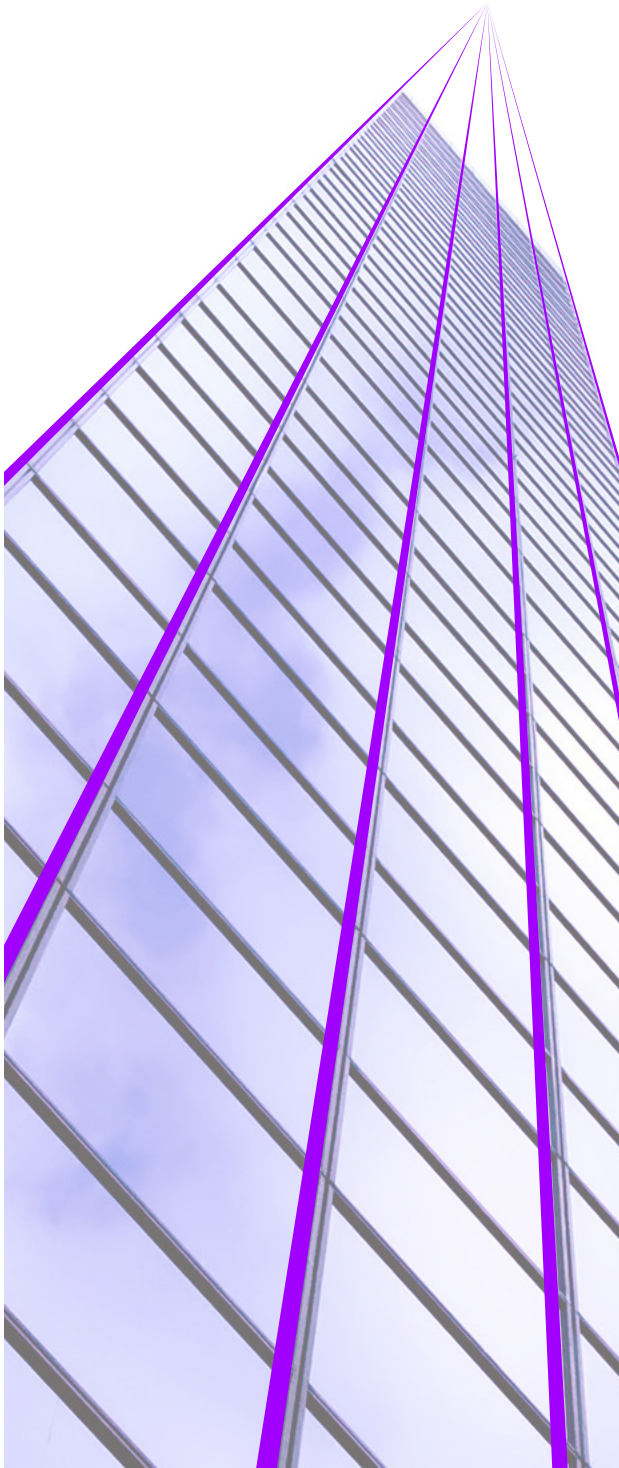
servicios desarrollados por las cinco *business federations:* Consultoría, Estrategia, Tecnología, Operaciones y Digital. Gracias a esta estructura matricial, Accenture obtiene una fertilización cruzada sumamente interesante, que le posibilita aplicar el conocimiento desarrollado en Digital o Tecnología en áreas tan dispares como Servicios Financieros o Salud y Servicios Públicos. Por lo tanto, no debe sorprendernos que el grupo de personas que pertenece a la unidad de Adriana y que trabaja de manera estable para esta cuenta de cliente sea relativamente pequeño, dado que en realidad la directiva tiene a su disposición el talento y dedicación del personal de las *business federations.*

Sin embargo, la otra cara de la moneda de esta estructura matricial es que el equipo de personas constituido de manera ad-hoc para llevar a cabo ese plan para el cliente (en este caso el Banco), no sólo está constituido por personas que trabajan directamente para Adriana, sino que pertenecen a otras unidades que tienen su propia persona responsable y sus dinámicas de trabajo. Por lo tanto, el segundo aspecto esencial en la gestión de grandes cuentas de clientes, es la **gestión de personas**. Y es que no es lo mismo gestionar a un equipo de personas que pertenecen a una misma unidad, y que, por lo tanto, sabe perfectamente dónde están las prioridades y cuál es el cometido de cada una, que gestionar a un grupo de personas que pueden llegar a tener perfiles tan diversos, intereses tan divergentes y orígenes departamentales tan variados. Y es aquí donde entran en juego las habilidades humanas de la directiva, que tiene que recurrir a la búsqueda de consenso, a la persuasión, al fomento de la armonía y las buenas relaciones para que las fricciones sean las mínimas y para que el proyecto llegue a buen puerto en los plazos y términos comprometidos con la clientela. Tal y como nos lo resume Adriana, "en el equipo que yo tengo de la cuenta, que es nuestro micro-universo de funcionamiento, hay gente de distintas a áreas de negocio. (…) De este modo, parte de mi trabajo es lograr que me haga caso todo el mundo, que se lleven bien entre ellos, y que lo que se está haciendo se parezca a lo que el cliente quiere. Así pues, hay un componente muy importante de gestión de personas con sus distintas familias, intereses, personalidades, etcétera".

Para llevar a cabo esta gestión del equipo, Adriana considera importante mantener una comunicación regular y fluida con sus integrantes, dado que la clave para una buena implicación del personal es que éstas sepan qué es lo que está pasando, cómo van las cosas, etc. Si la comunicación puede entrañar dificultades en cualquier empresa, en el caso de una gran cuenta, en la que es complicado convocar a todo el mundo, ésta resulta más compleja aún. La pauta que sigue Adriana de forma disciplinada es tratar de reunirse por lo menos una vez al mes con el equipo que pertenece al nivel de asociados (lo cual no quiere decir que entretanto no hablen a menudo), y con el resto del equipo de la cuenta, trimestralmente, para que estén informados de lo que ocurre. "Esto no sé si genera mucho o poco, pero es un intento de instrumentar o de hacer las cosas de una manera", añade Adriana.

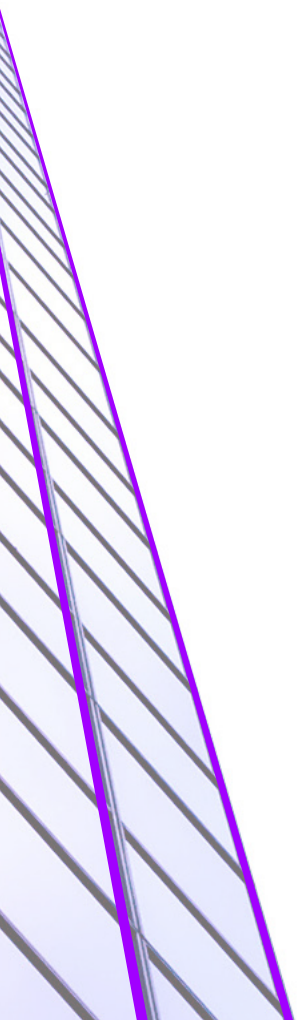
Adicionalmente, y cuando se trata de equipos tan amplios (en el conjunto de proyectos que desarrollan en la actualidad para el Banco estamos hablando de 300 personas las que constituyen el equipo en España), Adriana intenta llegar e influir en el resto de las personas a través del ejercicio del liderazgo, generando un patrón de comportamiento y buscando su corresponsabilidad. "Cuando llegas a determinadas posiciones lo que tienes que hacer es, con las personas que tienes más cercanas, tú con el ejemplo tratar o animar a que el resto reproduzca determinadas actuaciones. Aunque quieras hacer otras cosas, una tiene que ser consciente de su propio ancho de banda, y es que en Accenture trabajamos muchísimas horas, es uno de los grandes inconvenientes de nuestro trabajo, por lo que tienes que conseguir frustrarte lo justo cuando ves que las cosas no son exactamente como tú quieres, porque si no es un sinvivir", concluye la directiva.

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE ADRIANA SCOZZAFAVA: LA PASIÓN POR LA ENTREGA DE VALOR A LA CLIENTELA



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO



Adriana Scozzafava se licenció en Informática y, a excepción de un breve paso por el sector de la informática trabajando para IBM, ha desarrollado su carrera profesional en el mundo de la Consultoría, mayoritariamente en Accenture.

Se integra en esta compañía en 1991 trabajando inicialmente con clientela del Sector Público, experiencia que reconoce como "muy gratificante desde el punto de vista del conocimiento adquirido, aunque no tanto desde el de la negociación y rentabilidad de los proyectos".

Su gran oportunidad para el desarrollo de su carrera profesional se produce cuando desembarca en el área de Servicios Financieros, donde comienza su andadura en la parte de mercado de capitales asociada a un proyecto que generaba grandes dificultades y que le permitió demostrar rápidamente su gran valía profesional. Es en este periodo cuando experimenta la maternidad, y aunque el proyecto en el que trabajaba generaba muchas dificultades, por lo menos se desarrollaba en Madrid y le permitía alinearse con las necesidades personales que tenía en esa época.

Uno de los periodos más satisfactorios tuvo lugar al cabo de dos años, cuando asumió la responsabilidad de desarrollar, dentro del negocio del mercado de capitales, toda la parte más ligada a bolsas, cámaras de compensación, liquidación, etc. tanto para Latinoamérica, como España. En sus propias palabras "fue gratificante desde el punto de vista de moverte y ver cómo ayudas a prácticas de otros lugares".

Su paso por la función de ventas y consultoría dentro del área de Servicios Financieros, le ha permitido lograr una visión holística de las diversas situaciones a las que se pueden enfrentar las empresas y cultivar su actitud de "se puede hacer" ante los retos.

Desde 2014 es miembro del Comité Ejecutivo de Servicios Financieros de Accenture Iberia (España, Portugal e Israel), siendo responsable de la gestión y desarrollo de un volumen significativo del negocio. Asimismo, lidera todas las iniciativas relacionadas con la gestión de la diversidad en Accenture, que son consideradas un elemento de éxito en la estrategia de Accenture y en la contribución de valor a empresas clientes.

Para esta directiva, que es un nivel C2 (el nivel más alto que hay de personas asociadas), una de las claves para progresar y promocionar profesionalmente en una empresa es realmente quererlo. A esta se añade el contar en lo personal con alguien que comparta contigo y se corresponsabilice de veras, sobre todo en los periodos asociados a la maternidad y crianza. Además, esta directiva cree que las mujeres deberían aprender a pedir más por sí mismas, y no sólo por las demás personas. Y, aunque reconozca que su estilo de gestión a veces sea un tanto abrupto, ella cree que ha llegado a donde está gracias a la meritocracia que impera en Accenture. "Comparativamente creo, honestamente, que en esta empresa estamos a años luz en este ámbito", afirma.

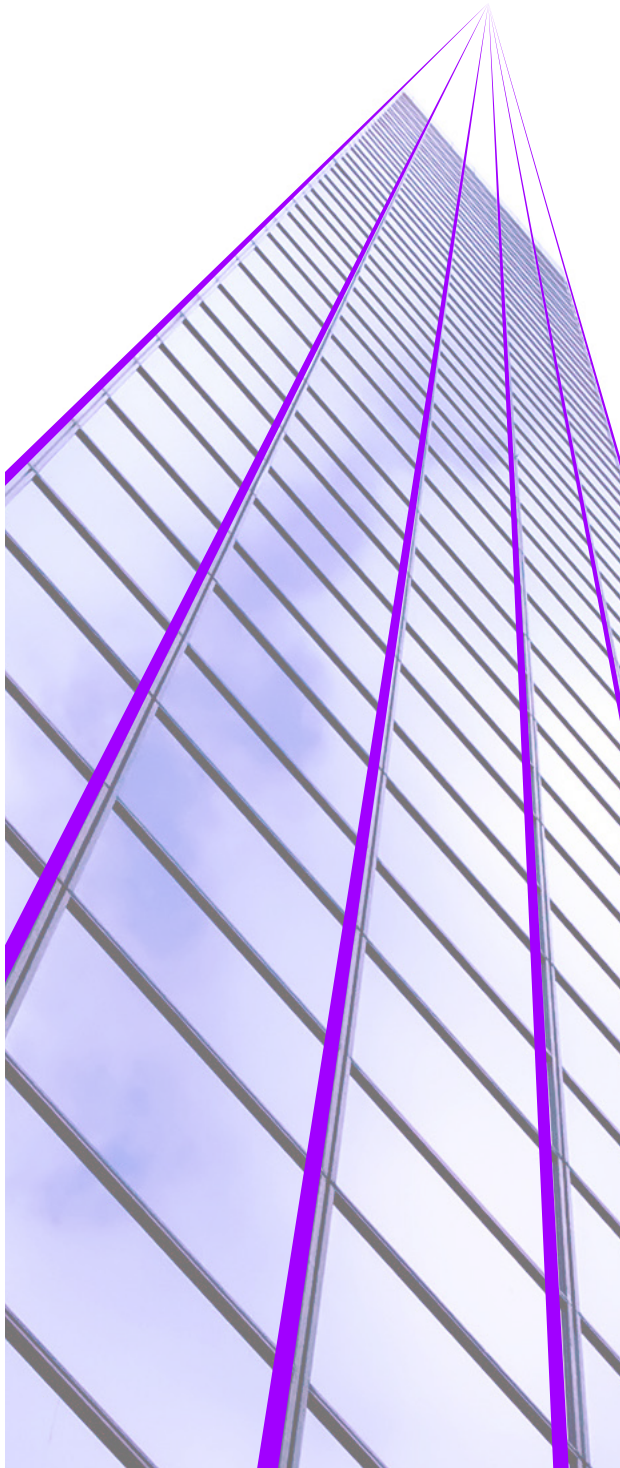
Finalmente, el tercer aspecto clave en la gestión de las grandes cuentas, pero no por ello la menos importante, es la **gestión de las relaciones con las empresas clientes.** Ésta conlleva mantener una comunicación activa con la empresa, que permita entenderla y conocer bien sus necesidades, hacer propuestas comerciales de valor, anticipar sus futuros requisitos, identificar qué es lo que le genera valor, ser proactivo ante sus demandas, cultivar y fortalecer las relaciones personales a largo plazo con agentes clave de la clientela, fomentar las relaciones comerciales, etc. Se trata de seguir una estrategia de negocio que otorgue el protagonismo a la clientela y que la sitúe en el centro de la toma de decisiones, de manera que se garantice su satisfacción, y por ende, la rentabilidad de la rama de Servicios Financieros.

A este respecto, mejorar las relaciones con la empresa cliente a lo largo del tiempo es uno de los valores cardinales de Accenture y una de las aportaciones más transcendentales que sus personas trabajadoras pueden hacer. Parte del éxito competitivo de Accenture consiste sin duda en gestionar las relaciones con la clientela de manera que permitan obtener un conocimiento exclusivo de la misma, y se conviertan así en un activo que resulte inimitable para la competencia. Es decir, como nos comenta Adriana, "tú debes dejar las cosas mejor de lo que te las has encontrado, pasárselo a la siguiente generación en mejores condiciones".

En esta labor, Adriana trata de asegurar que el mapa de relaciones que tienen con la empresa cliente es el adecuado, que si van cambiando sus estructuras y personas, el personal de Accenture sea capaz de adaptarse adecuadamente para poder continuar sirviendo y añadiendo valor a esas personas clave, "que no son el cien por cien, porque no llega, pero por lo menos a las claves". Asimismo, la ejecutiva se establece como obligación hacer un seguimiento detallado y continuo de las necesidades de su cliente. "Por ejemplo, hoy sale su plan estratégico; pues de las cosas que tengo pendientes está leérmelo para saber por dónde va, porque nuestra obligación es comprender y conocer para saber hacer ese acompañamiento", describe Adriana. Así, la capacidad de Accenture de detectar y responder a las necesidades y preferencias de la clientela en cada momento permite incrementar el valor en la toma de decisiones en la relación con ella, porque adopta una visión donde todas las partes ganan.

Una de las bazas con las que cuenta Adriana es que, en la gestión de las grandes cuentas de clientela, mucha parte del equipo está en la propia casa del cliente (en este caso el Banco). Así, dependiendo del proyecto de que se trate, hay colaboraciones que pueden exigir que haya asociados dedicados el 100% de su tiempo en las propias instalaciones del Banco. Esta cercanía al cliente hace posible generar un nexo cercano y construir confianza, a la vez que proporciona un conocimiento diferencial sobre la empresa, que permite la personalización de los productos y servicios que ayudan a su desarrollo y retención. Sin embargo, no todo son bondades en esta relación tan inmediata. "Bueno, tiene pros, ya que el roce hace el cariño, pero también tiene contras, dado que al estar muy cerca del cliente, si por lo que sea hay problemas o dificultades, te impide estar un poco más distante para actuar con frialdad", explica Adriana.

Y es que otra de las habilidades que exige la gestión de una gran cuenta es saber llevar a cabo unas buenas negociaciones cuando se presentan dificultades en la ejecución de los proyectos o cuando surgen imprevistos. En estos casos, no hay que romper el delicado equilibro que requiere el mantenimiento de las buenas relaciones con la empresa cliente y la continuidad de la confianza generada a través de los años y, a la vez, el mantenimiento de la rentabilidad del negocio de Accenture. "Cada vez que hay problemas hay que tratar de buscar una solución intermedia que sea la más adecuada para el cliente y para ti. Esto entraña una gran dificultad, porque no se trata sólo de buscar lo que es mejor para ellos, sino que nosotros no dejamos de ser una empresa con intereses comerciales", detalla Adriana. En los casos de las grandes cuentas se añade el hecho de que, según la clientela de que se trate y lo poderosa que sea, esta negociación puede resultar muy complicada y delicada.



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN ACCENTURE

Accenture está convencida de que la igualdad de género en la empresa está directamente correlacionada con unos buenos resultados de negocio. Para una empresa como Accenture, cuyo principal capital es el humano, la diversidad es garantía de entornos de trabajos dinámicos, altamente productivos y creativos. Todos estos elementos son vitales para la generación y renovación de innovadoras propuestas de valor a la clientela, que cada vez exige nuevas sensibilidades y experiencias para poder satisfacerla. De hecho, como se ha visto, en Accenture la gestión de las relaciones con la clientela son una fuente de ventaja competitiva para la empresa, por lo que la generación de estos entornos propicios para la creatividad y la innovación es clave para el éxito del negocio.

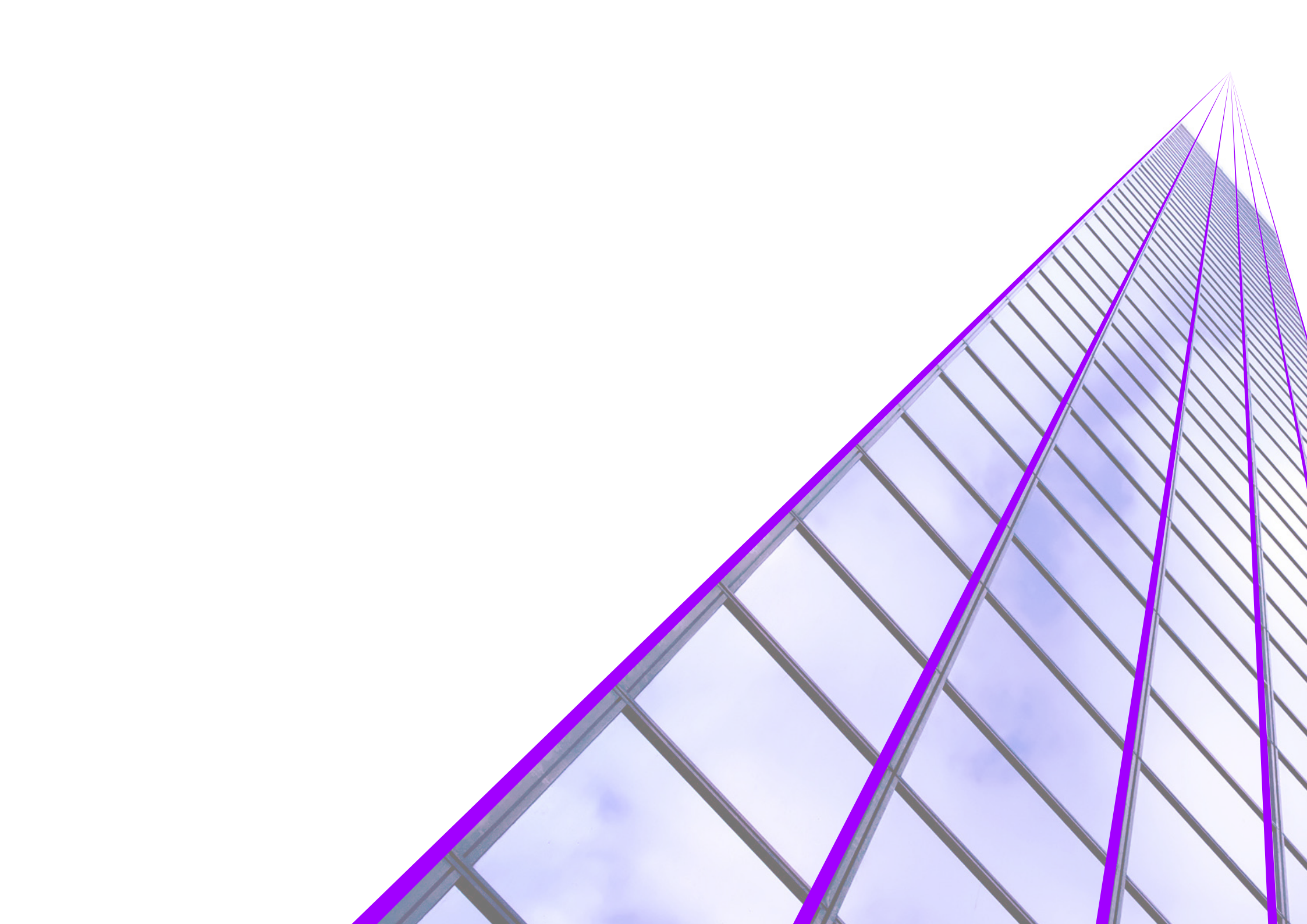
En este sentido, Accenture destaca por el alto grado de protocolización de la gestión de la promoción de la igualdad de género: modelos, procesos, herramientas, comisiones, y sistemas de seguimiento y control que permite que esté totalmente enraizada en la cultura de la empresa y sea parte de su estrategia.

Además de lo anterior, hay un conjunto de factores que permiten a la organización alcanzar sus objetivos en materia de igualdad de una forma tan diligente y exitosa. Por un lado, la implicación y el empuje de la alta dirección de Accenture, que muestra activamente en sus mensajes su compromiso con el reto del 50-50% de forma que va permeando en todas las capas de la organización. Asimismo, el hecho de que la búsqueda de la igualdad es tarea de todo el personal de la empresa. Como se ha visto, en Accenture no hay una persona que ostente un cargo unifuncional cuya tarea sea el despliegue de acciones a favor de la igualdad de género. Al contrario, el rasgo característico del fomento de la igualdad en Accenture es que ésta recae en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa, es decir, nadie puede desvincularse de su cometido. En tercer lugar, a todo lo anterior se añade que el reto 50-50% está ligado a la obtención de una retribución variable por parte del equipo directivo, lo que añade un estímulo adicional en la persecución de dicho objetivo. Finalmente, el hecho de que la empresa incluya como parte de su offering de la diversidad las experiencias y conocimientos adquiridos en su gestión, de nuevo vuelve a establecer un vínculo entre la consecución del reto y el impacto en el negocio de Accenture.

En lo que se refiere al futuro de Accenture, sin duda dos de los retos más inminentes a los que se enfrenta la empresa son por un lado, la fidelización de las mujeres, y por otro, la atracción de las mujeres hacia las carreras STEM.

En lo que respecta a la primera, la empresa se enfrenta, como la mayoría de las consultorías, a una altísima rotación, pero que prevé que va a ir en aumento en las próximas generaciones. Sin embargo, la empresa está resignada a vivir con ella: "mi objetivo no es que no roten, mi objetivo es que las personas se vayan contentas y siendo prescriptoras de marca", admite María José Vos. En cualquier caso, Accenture tiene en cartera un proyecto para tratar de mejorar la calidad de vida de las personas que se quedan en Accenture, que han denominado "vacunas", tratando de sanitizar a las que están y mejorando su compromiso.

La problemática de las STEM, que es común a numerosas empresas del mundo de la consultoría, ingeniería, construcción, etc., lo ven en Accenture no ya como un reto particular de las empresas, sino de la sociedad en su conjunto. ¿Qué sucede con las mujeres que descartan en sus estudios las carreras vinculadas a las STEM, siendo éstas las que les van a permitir a futuro acceder a puestos de trabajo altamente remunerados, con unas brechas salariales más reducidas y con grandes perspectivas de crecimiento? Compañías como Accenture se nutren fundamentalmente de profesionales provenientes de estas carreras, y año tras año, la incorporación de las mujeres a las mismas no mejora lo suficiente a pesar de los esfuerzos altruistas que realizan empresas como la propia Accenture. Pero el empuje de unas pocas empresas que lo incorporan a sus agendas de Responsabilidad Social de forma totalmente voluntaria está demostrando ser insuficiente. Es un tema que nos atañe como sociedad, concluyen en la empresa.



accenture

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

NOTAS PEDAGÓGICAS

Objetivo

El objetivo de este caso es presentar cómo se pueden diseñar y aplicar herramientas, modelos, métricas y procesos innovadores para el seguimiento y control del la atracción y retención del talento femenino, y cómo éste se puede vincular con el éxito de la organización.

En concreto, se quiere hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- La relevancia de protocolizar el fomento de la igualdad de género.
- La importancia de instrumentos y métricas para la planificación y dotación de capital humano en empresas con una alta rotación y con ambiciosos objetivos cuantitativos en materia de igualdad de género.
- La existencia de fórmulas para vincular la percepción de retribución variable a objetivos de igualdad de género.
- Las habilidades directivas requeridas en la gestión de grandes carteras de clientela.
- Los roles directivos que es necesario desempeñar en los diversos niveles de dirección.

Otros temas, como las bondades de una cultura de la igualdad de género y la diversidad, las virtudes y debilidades de las estructuras matriciales, las mujeres y las carreras STEM, etc. son elementos que pueden considerarse tras la lectura del caso.

Público

El caso está pensado para su posible utilización en los primeros cursos de los Grados de Administración de Empresas o en las asignaturas de Dirección y Administración de Empresas que se impartan en otros Grados.

Igualmente, puede ser utilizado en procesos de formación sobre temas de promoción de Igualdad de Género en las organizaciones.

Cómo desarrollar la clase

La utilización del caso depende, en gran medida, del número de personas presentes en el aula. Suponiendo una clase de 30 personas divididas en grupos, proponemos el siguiente esquema de funcionamiento:

- El caso exigiría su lectura previa, con una duración máxima de 20 minutos y, así, tras una introducción a este sector, se expondrían las siguientes cuestiones para proceder a discutirlas en grupos de cinco personas. Se formarían, por tanto, seis grupos.
- Tras una preparación de 20 minutos, cada grupo debería escribir sus conclusiones en dos o tres transparencias, en un máximo de 6 minutos cada grupo. La presentación de las conclusiones debería durar un máximo de 40 minutos.
- La clase terminaría con la recopilación de unas conclusiones generales que duraría, como máximo, 20 minutos.

En resumen, estaríamos ante una sesión de 100 minutos, con 20 minutos de introducción, 40 minutos de puesta en común y 20 minutos de conclusiones. Estas cuestiones no agotan las posibles reflexiones que nacen del caso. Asimismo, algunas de las respuestas no pueden localizarse en el caso, sino que el alumnado debe reflexionar sobre ellas y buscar en otras fuentes de información.

CUESTIONES PARA DEBATE

La estrategia de Accenture

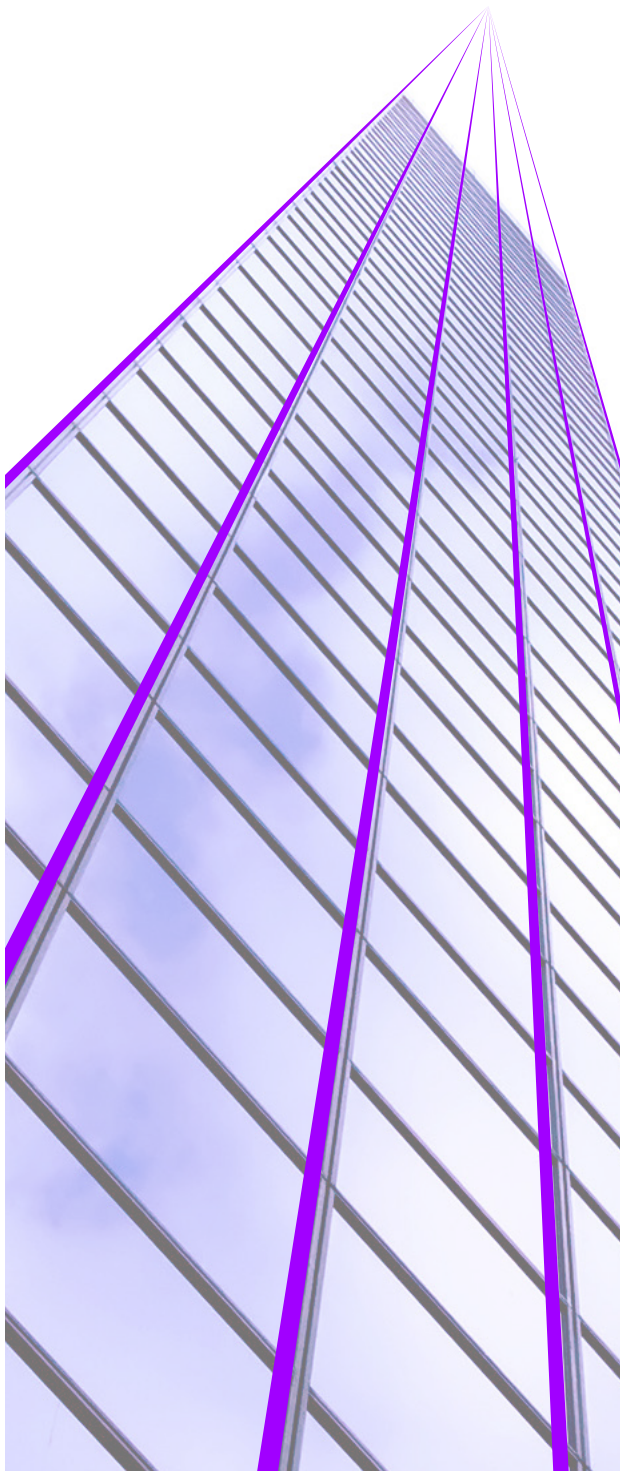
1. ¿Cuál crees que es la estrategia competitiva adoptada por Accenture?
2. Atendiendo a los distintos Business Federations de Accenture, ¿podrías identificar algunas empresas competidoras de la compañía?
3. Tras la lectura del texto, ¿cuáles crees que son los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y que son claves para su éxito?
4. ¿Qué otras debilidades crees que presentan las estructuras matriciales como la que emplea Accenture? ¿y qué fortalezas? ¿en qué circunstancias crees que son más adecuadas este tipo de estructuras organizativas?

Roles y habilidades directivas

1. Analiza la actividad directiva de Adriana Scozzafava bajo el enfoque de los diez roles directivos de Mintzberg (quizá no encuentres todos los roles)
2. Identifica las funciones administrativas que desempeña Adriana Scozzafava y que se reflejan en el caso de Accenture
3. Señala las habilidades directivas de Adriana que se ponen de manifiesto en el caso propuesto
4. En el caso se han analizado las claves para la gestión de grandes cuentas de clientela ya consolidadas. ¿Qué otros elementos añadirías a la hora de captar y crear nuevas cuentas de empresas clientes?

La Igualdad y Diversidad y la herramienta RADAR de Accenture

1. ¿Qué razones se te ocurren para argumentar que la igualdad y la diversidad fomentan la creatividad y la innovación?
2. ¿Por qué crees que la igualdad y diversidad son clave para el éxito y supervivencia de las empresas?
3. ¿Ves aplicable el mapa de la igualdad y diversidad de Accenture en cualquier empresa?
4. ¿Hasta qué punto consideras importante que la igualdad de género sea un reto global vinculado con la obtención de bonus por parte de la dirección de Accenture?
5. ¿Estás de acuerdo con que las mujeres en general no tienden a pedir por sí mismas y sí en cambio por las demás personas?
6. ¿Por qué crees que las chicas no se decantan por las carreras STEM?

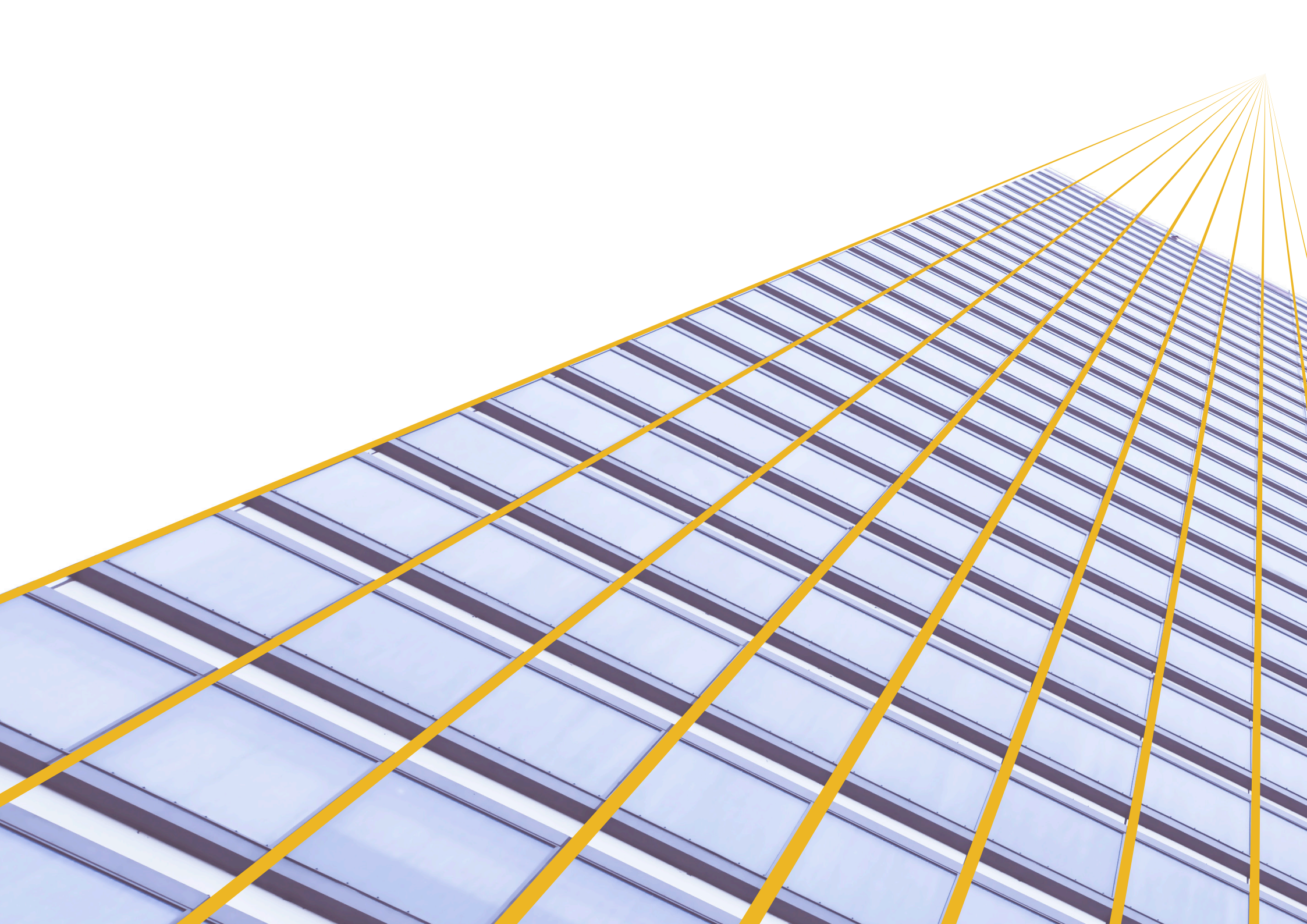


accenture

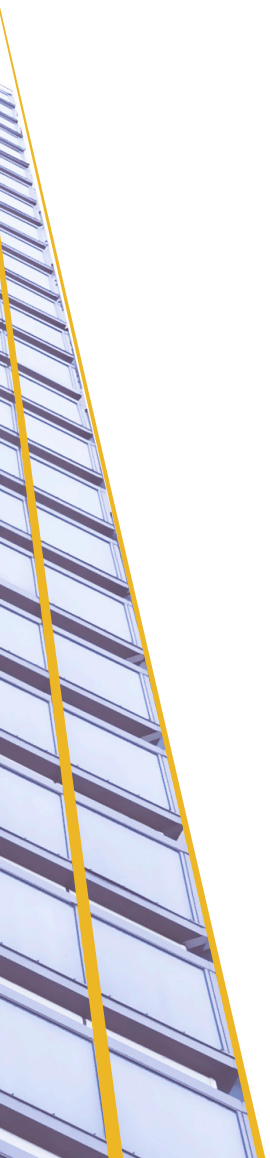
EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LIGADO
A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

NOTAS PEDAGÓGICAS

7. ¿Crees que eres una persona que está libre de prejuicios en cuanto a las carreras STEM y su vinculación con los hombres y no con las mujeres? Atrévete con este ejercicio que no lleva más de 10 minutos y reflexiona sobre sus resultados. Abre el siguiente enlace que contiene el Implicit Association Test, creado por la Universidad de Harvard: https://implicit.harvard.edu/implicit/spain/, escoge el test "sexo" y lee atentamente las instrucciones.
8. ¿En qué grado son importantes las políticas de flexibilidad laboral para la atracción del talento femenino a Accenture?
9. ¿En qué medida crees que es reproducible en cualquier empresa la herramienta RADAR ideada por Accenture? ¿Se te ocurre algún sector o empresa donde podría aplicarse?
10. ¿Podrías identificar algún inconveniente en la utilización del RADAR?



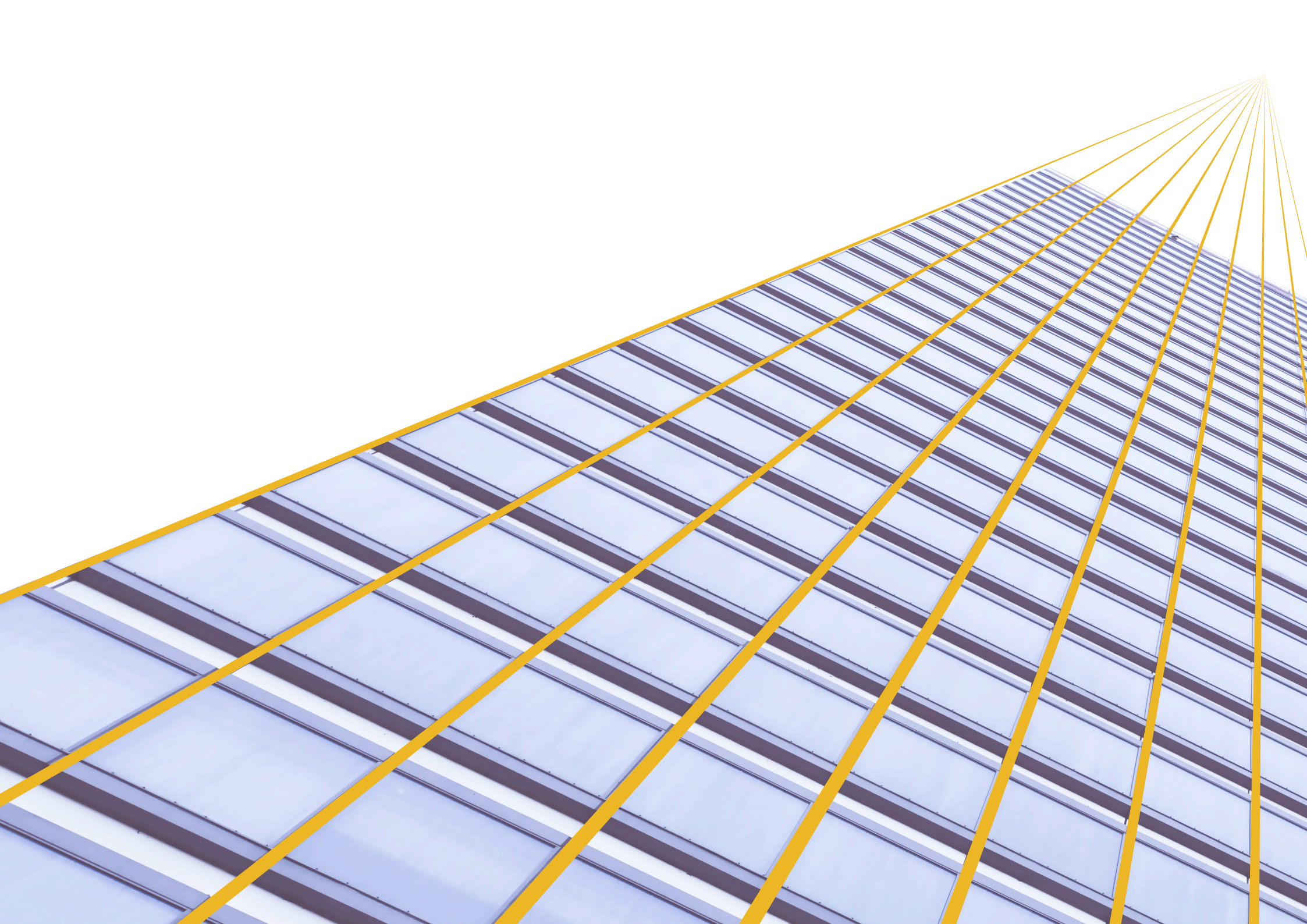
MINISTERIO DE IGUALDAD
Instituto de la MUJER



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Goizalde Hernando-Saratxaga
Galder Guenaga Garay
Izaskun Larrieta Rubin de Celis

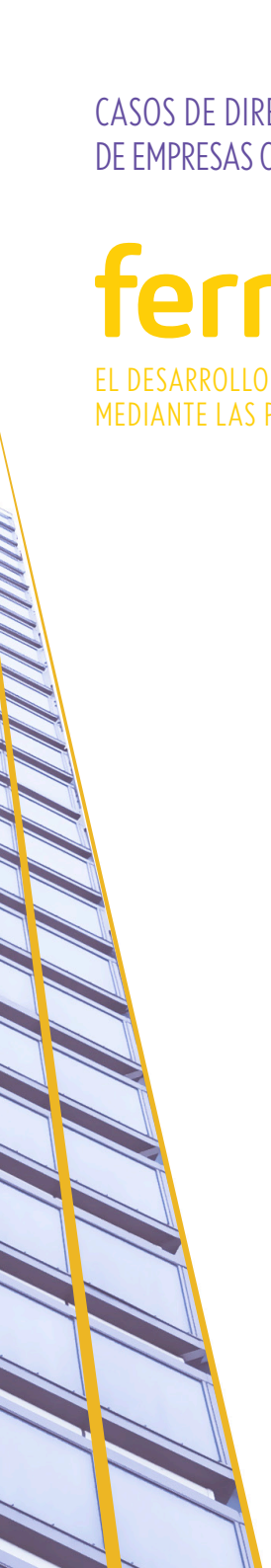


CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

ÍNDICE



1. FERROVIAL: LA CONTINUA APUESTA POR EL TALENTO, LA INTEGRIDAD, LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN

2. LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD COMO BASE PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN FERROVIAL

- 2.1. La formación de las mujeres directivas para reforzar sus competencias y mejorar su networking
- 2.2. La garantía de la igualdad de oportunidades sobre la base del mérito en los procesos de reclutamiento, selección y contratación
- 2.3. La labor de sensibilización, comunicación y concienciación como base de las Políticas de Igualdad
- 2.4. El valor de la cultura organizativa en la retención y atracción del talento femenino

3. EL LIDERAZGO COMO CLAVE PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

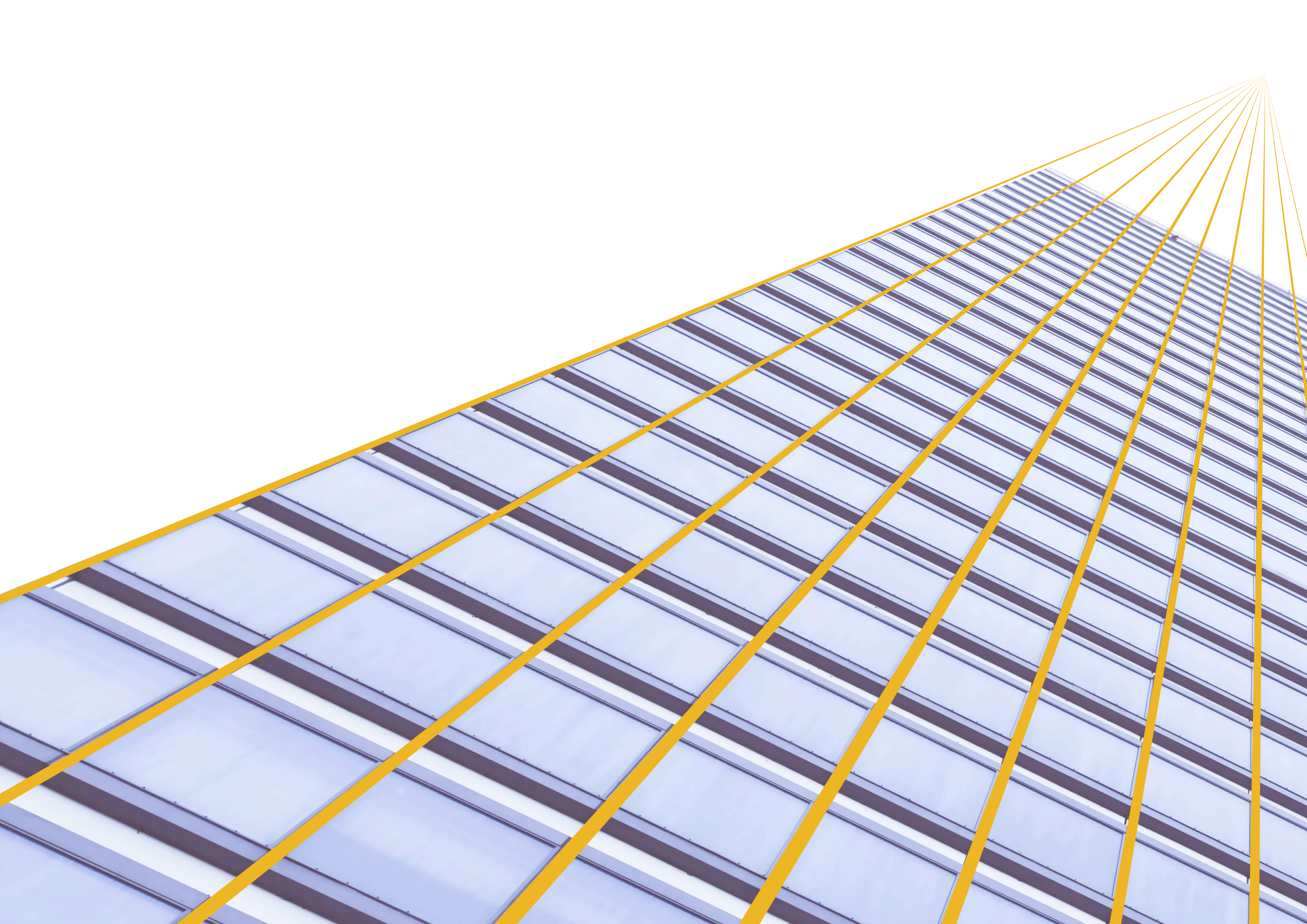
- 3.1. La gestión de proyectos internacionales: la licitación y ejecución de la obra
- 3.2. El liderazgo inclusivo como factor clave en la gestión de proyectos en Ferrovial

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN FERROVIAL

NOTAS PEDAGÓGICAS DEL CASO FERROVIAL

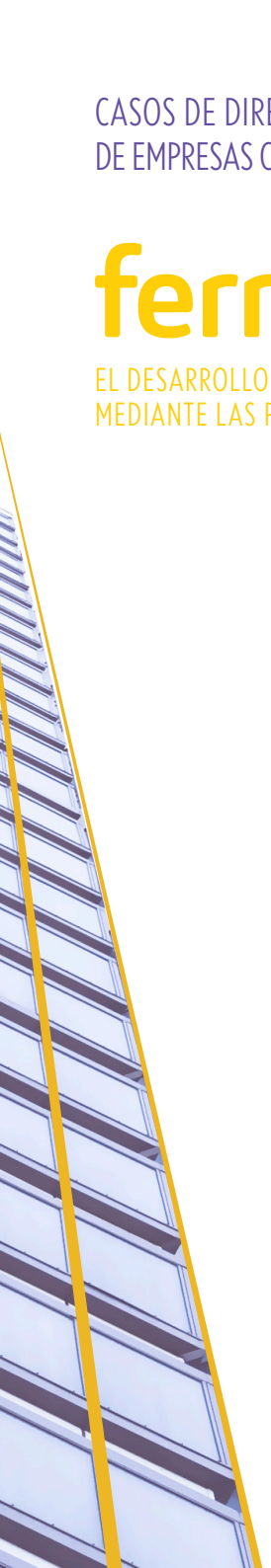
CUESTIONES PARA DEBATE

- Liderazgo y habilidades directivas
- Comunicación, negociación y motivación
- Dirección de operaciones y Gestión de proyectos
- Cuestiones sobre la Igualdad de Género en Ferrovial



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD



1. FERROVIAL: LA CONTINUA APUESTA POR EL TALENTO, LA INTEGRIDAD, LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN

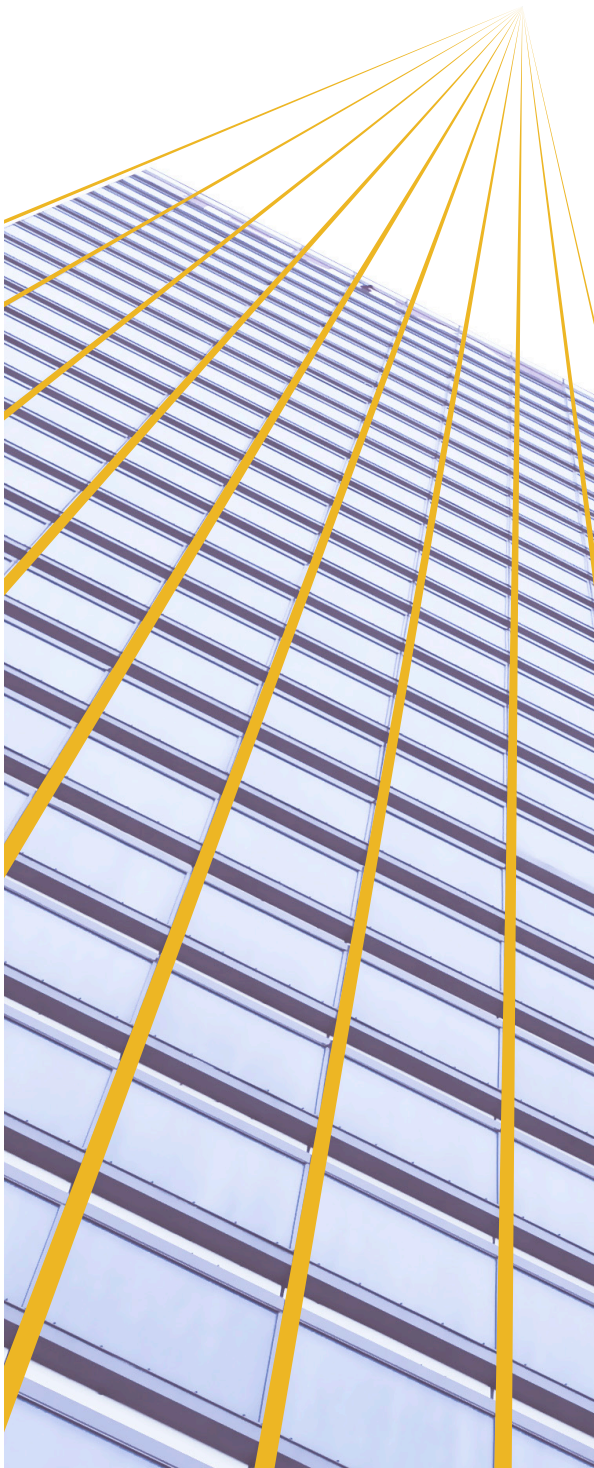
España, años 50. Atraso, hambruna, pobreza. Es un país hundido, de calles de tierra o, a lo sumo, empedradas, de caminos sin asfaltar y sin infraestructuras desarrolladas. Un país que, aun compartiendo frontera con otros donde se desplazan en automóvil desde hace años, sigue utilizando burros y mulos como principal medio de transporte. Pueblos sin agua potable ni electricidad, repletos de personas que no han visto nunca las vías de un tren. Una década tremendamente dura y asfixiante. Sobre todo, para las mujeres. Queda absolutamente todo por construir, todo por desarrollar, todo por emprender... En ese contexto nace Ferrovial, una empresa que, a partir de ese momento, no solo será testigo excepcional, sino también, y de forma notoria, protagonista fundamental de la construcción y del desarrollo de España.

Es un 18 de diciembre de 1952 cuando Rafael del Pino y Moreno, Doctor Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, pone en marcha su proyecto y funda Ferrovial. Su historia, desde entonces, correrá paralela a la transformación de la sociedad y de la economía española durante casi siete décadas. No en vano Rafael del Pino y Moreno, junto con Ferrovial, han sido determinantes en la transformación y el proceso de cambio de la sociedad española. A Ferrovial y a Rafael se les debe la creación de infraestructuras esenciales para el tan ansiado desarrollo del país.

La forma de trabajar y de gestionar la empresa del fundador ha sido la seña de identidad de la organización desde el inicio. Una frase que resume su filosofía, y la base sobre la que se ha asentado la ascensión y progreso de la empresa es: "*el servicio a la sociedad, el amor a las cosas bien hechas, siempre con espíritu de esfuerzo, con austeridad en el gasto y reinvirtiendo el beneficio*". De este modo, ese ímpetu y pasión por el trabajo, junto con su visión para abrir la empresa al exterior, su receptividad a las nuevas tecnologías y modelos de gestión, así como su creatividad y tenacidad, han sido claves en el éxito de Ferrovial. Además, como solía repetir a su personal colaborador: "*las cosas hay que hacerlas con amor, con la cabeza fría, pero con el corazón muy caliente*".

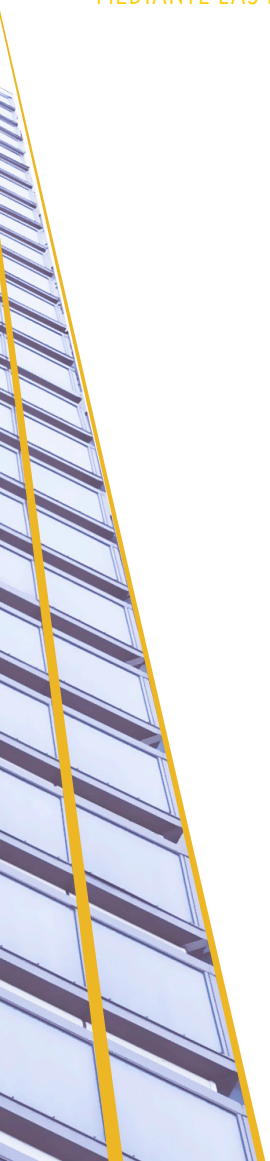
En un entorno de atraso y pobreza, es imprescindible una reconstrucción e industrialización del país. Así, entre los años correspondientes al inicio de la Primera Guerra Mundial y la década de los 50 nacen la mayor parte de las empresas constructoras españolas. La causa principal del nacimiento de este tipo de empresas es, esencialmente, la política de obras públicas que se lleva a cabo en la época, por lo que el ámbito de actuación al que se dirigen no es tanto la construcción, sino la obra civil y la edificación no residencial. Con el paso del tiempo van ampliando sus actividades hasta completar un amplio abanico de servicios, tal y como reflejan las líneas estratégicas de Ferrovial. Sin embargo, muchas de aquellas compañías no serán capaces de afrontar una diversificación de proyectos a otros ámbitos y, a día de hoy, muy pocas son las que perduran. Ferrovial es, al respecto, una excepción ejemplar. ¿Y por qué ha sido así? ¿Por qué son tan pocas las empresas que nacen para sobrevivir y prosperar? ¿Dónde está la clave de su éxito? Probablemente, su capacidad para evolucionar y ser pionera a la hora de adoptar muchas decisiones estratégicas, como bien decía su fundador, han sido factores determinantes.

En esa evolución, el producto de Ferrovial en origen, tal y como indica su nombre, es puramente ferroviario y, de hecho, la empresa se dedica principalmente a la renovación de vías férreas y a la explotación de talleres de canjeo de traviesas de madera que asientan los raíles de las vías. A lo largo de su historia, determinados hitos jalonan —*traviesa a traviesa*— la trayectoria de Ferrovial, permitiendo que evolucione, se despliegue y alcance la posición privilegiada que actualmente ocupa. Un hito importante ocurre en 1958, cuando Renfe adjudica a Ferrovial la construcción de los tramos de los Enlaces Ferroviarios de Madrid, el trayecto Las Rozas-Chamartín, bajo la premisa de "30 kilómetros en 30 días". Otro acontecimiento destacable es cuando, a principios de la década de los 60, la empresa amplía el negocio de la construcción hacia obras hidráulicas, carreteras y edificaciones, además de iniciarse en el negocio de concesiones de autopistas. Asimismo, Ferrovial consolida su apuesta por la diversificación mediante su participación en proyectos de alta complejidad en ingeniería civil y en el ámbito financiero. De ese modo, diez años después de su fundación, Ferrovial ya cuenta con 500 personas en plantilla y factura 126 millones de pesetas, cifra equivalente a 25 millones de euros en términos constantes.



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

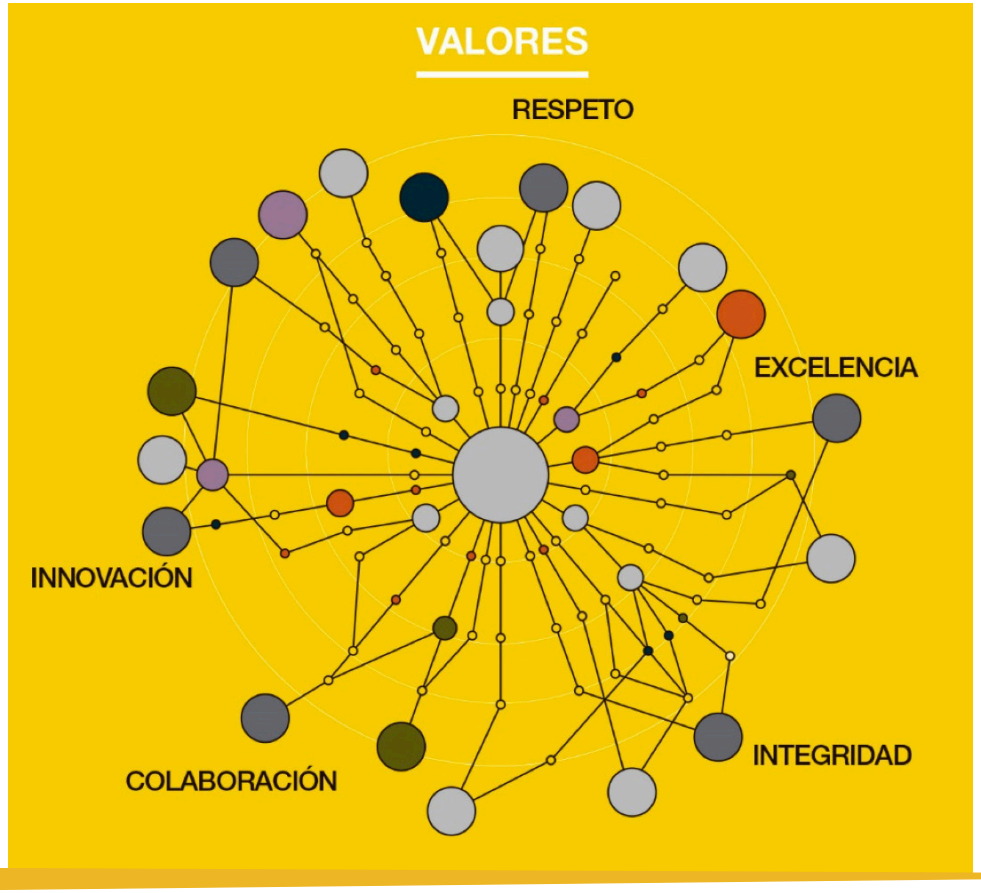


Rafael del Pino, desde que funda la empresa, ha tenido la vista puesta en el exterior, y esa visión internacional le lleva a realizar su primer viaje por Europa para observar cómo se construyen las líneas ferroviarias en otros países. En uno de los viajes a Alemania, compra la maquinaria necesaria para importar el modelo internacional a España. Posteriormente, aprovechando el contexto recesivo derivado de la crisis del petróleo, a finales de la década de los 70, inicia la primera etapa internacional de la empresa. La internacionalización será, a partir de entonces, una constante en la trayectoria de la misma. Se necesita mucha cintura, flexibilidad y liderazgo para internacionalizarse en distintos mercados y, asimismo, se requiere de amplios recursos humanos y financieros para poder competir en unos territorios en los que rigen unas reglas de juego bien diferentes a las de nuestro país. Ferrovial ha sabido conjugar ambos requisitos excepcionalmente.

La historia de Ferrovial discurre, como se ha dicho, de forma paralela a la transformación que la sociedad y la economía española va experimentando a lo largo de las décadas de los 60 y 70. También en la década de los 80, Ferrovial desempeña un papel muy relevante en la configuración de una España más avanzada tras la entrada en la entonces llamada Comunidad Económica Europea y la reactivación de la construcción en el ámbito nacional. Ferrovial se convierte en un actor esencial en la construcción de la red de autovías y los accesos a grandes ciudades, así como en la ampliación y modernización de puertos, aeropuertos, ferrocarriles y en la creación de nuevos colegios y hospitales. Durante este periodo, Ferrovial adquiere Cadagua, empresa especialista en el diseño, construcción y explotación de plantas de tratamiento y depuración de aguas. Asimismo, durante la década de los 90, la empresa se posiciona como una de las constructoras más importantes en España con la adquisición de Agroman. Mediante la adjudicación por 99 años de la autopista canadiense ETR 407, Ferrovial inicia su incursión en el mercado norteamericano. Y, en 1999, la compañía sale a bolsa.

Otro acontecimiento importante en la historia de Ferrovial tiene lugar en el año 2000, cuando Rafael del Pino Calvo-Sotelo, el segundo de los cinco hijos de Rafael del Pino y Moreno, asume la Presidencia de la compañía y continúa con el legado de su padre. Durante esta década, y ya de la mano de Rafael del Pino hijo, la compañía realiza importantes adquisiciones: la constructora Budimex en Polonia, las compañías de servicios Amey en Reino Unido y Cespa en España, y el operador aeroportuario entonces llamado BAA, hoy Heathrow Airport Holdings. En la actualidad, la actuación empresarial de la compañía se fundamenta en sus **valores corporativos** de colaboración, innovación, respeto, integridad y excelencia.

Gráfico 1: Valores de Ferrovial

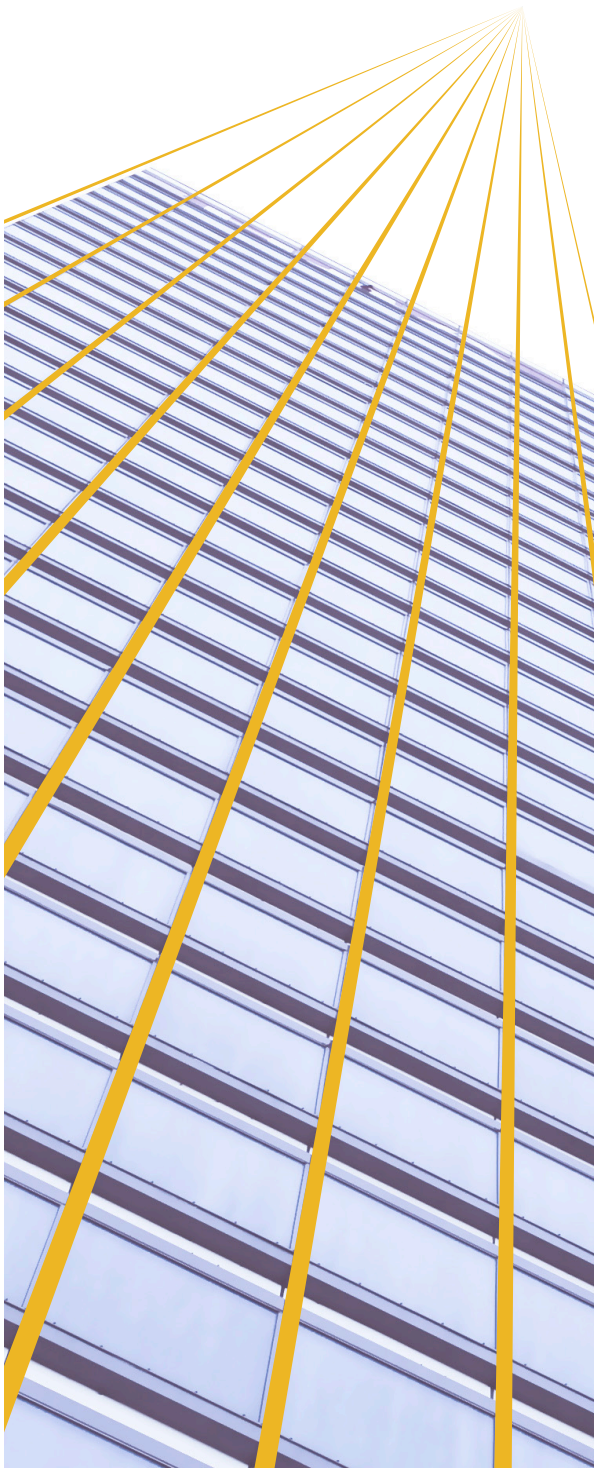


Fuente: Ferrovial

En una época marcada por la elevada competencia como la actual, la ***colaboración***, de la mano del trabajo en equipo, ayuda a aumentar los niveles de motivación y a que el personal empleado coopere, comparta y sea más responsable.

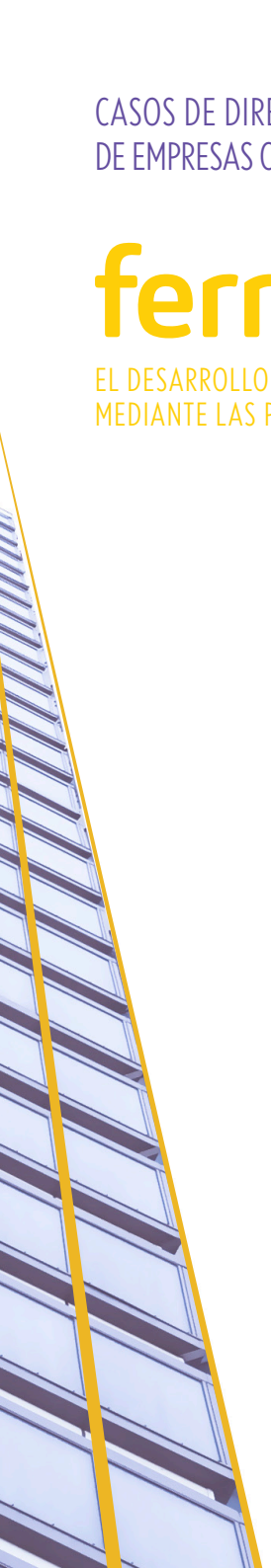
Asimismo, la ***innovación*** es clave para la transformación y el progreso y, además, fomenta la inspiración y la creatividad. El actual valor corporativo de innovación de Ferrovial se basa en centrarse en proyectos altamente sofisticados, materializados en obras de elevada complejidad, como autopistas, puentes, túneles, proyectos ferroviarios, portuarios o aeroportuarios; hospitales, infraestructuras relacionadas con el agua, etc. En Ferrovial se apuesta por la innovación porque se asume que eso es lo que diferencia a las empresas líderes de las que no lo son. Innovar es crear oportunidades y es, a partir de estas oportunidades, cuando la empresa evoluciona y se desarrolla.

El ***respeto*** es uno de los valores morales más importantes, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social y laboral.



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD



Asimismo, la compañía apuesta por la ***integridad***, para que todas las actividades empresariales y profesionales de su equipo directivo y plantilla sean honestas, éticas, transparentes y legales. Tienen como lema: "La tolerancia cero hacia actos delictivos".

Finalmente, la ***excelencia*** es uno de los pilares de la organización, que busca productos fiables y de calidad, que se trabaje con objetivos de eficiencia y orientada a los resultados.

Así, a día de hoy, Ferrovial tiene una presencia significativa y de manera estable y continuada en cinco geografías (España, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Polonia, aunque la empresa está atenta a oportunidades de creación de valor en otros mercados, en especial en Colombia, Perú y Chile) a través de sus diferentes líneas de negocio.

- **Autopistas:** promoción, inversión y operación de autopistas y otras infraestructuras.
- **Aeropuertos:** inversión y operación de aeropuertos.
- **Construcción:** diseño y construcción de infraestructuras en los ámbitos de la obra civil, la edificación y la construcción industrial.
- **Otros negocios:** prestación eficiente de servicios urbanos y medioambientales y el mantenimiento de infraestructuras e instalaciones, negocios relacionados con la movilidad, el agua y la electrificación.

Desde su nacimiento, el compromiso con la sociedad es una seña de identidad de la compañía. Es así como, dentro de su estrategia, se marcan tres pilares básicos: la **disciplina financiera**, la **sostenibilidad** y las **personas**-, que tienen como objetivo desarrollar estrategias de **crecimiento rentable**, de **excelencia operativa** y de **innovación**.

De este modo, una de las prioridades clave de Ferrovial gira en torno a la consecución de un **crecimiento rentable**, mediante la combinación del crecimiento orgánico y adquisiciones selectivas que refuercen la posición competitiva y añadan capacidades, pero siempre con cuidado de no perder ni flexibilidad ni rentabilidad.

Como se ha mencionado, la **internacionalización** ha sido una constante en Ferrovial desde sus inicios. Como ejemplos notables de esa expansión internacional cabe destacar que Ferrovial gestiona la autopista probablemente más eficaz del mundo, la 407 ETR de Toronto, uno de los aeropuertos más importantes del planeta, Heathrow, y varias autopistas con *Managed Lanes* (tarificación dinámica sin barreras) en Estados Unidos (Texas, Carolina del Norte y Virginia).

"El progreso de verdad es el que pone la tecnología al alcance de todos".

Henry Ford

En un contexto donde toda empresa debe diferenciarse de la competencia buscando ventajas competitivas para su clientela, y, como es el caso de Ferrovial, debiendo, además, gestionar operaciones cada vez más complejas, la **excelencia operativa y la innovación** resultan ser palancas fundamentales. Y uno de los pilares necesarios para la excelencia operativa son las **personas**. Eso se deduce de las palabras de su Presidente, Rafael del Pino: "si nunca perdemos de vista nuestros valores, siempre seremos capaces de ver que lo que importan son las **personas**". Así, el compromiso con la plantilla, así como el impulso del talento y la motivación de la misma, constituyen un factor clave que mejora la posición competitiva de la empresa en los diferentes mercados. Por ello, Rafael padre insistía a menudo en que su éxito no era únicamente suyo, sino que radicó en saber rodearse de personas colaboradoras capaces e ilusionadas con los proyectos de crecimiento del grupo.

Y, por último, junto con la sostenibilidad, la **disciplina financiera** resulta también necesaria para mejorar las calificaciones de riesgo crediticio y de solvencia de la compañía. Mediante la diversificación de fuentes de financiación y la gestión de la liquidez, Ferrovial tiene como objetivo mantener un adecuado nivel de endeudamiento.

Actualmente, Ferrovial está presente en todo el ciclo de las infraestructuras, aprovechando las sinergias entre todas sus áreas de negocio, desde el diseño y la construcción, pasando por la financiación y gestión, hasta la operación y mantenimiento. Es, asimismo, uno de los principales operadores globales de infraestructuras sostenibles. Cotiza en el IBEX 35 y forma parte de prestigiosos índices de sostenibilidad, como el **Dow Jones Sustainability Index,** que la ha destacado en 2019 como la empresa más sostenible de su sector, y **FTSE4 Good**, entre otros. Cuenta con 90.000 personas empleadas y ha ejecutado proyectos en más de 25 países. En 2019, el resultado neto de actividades continuadas se elevó a 457 millones de euros y sus ventas sumaron 6.054 millones de euros.

Dow Jones Sustainability Index

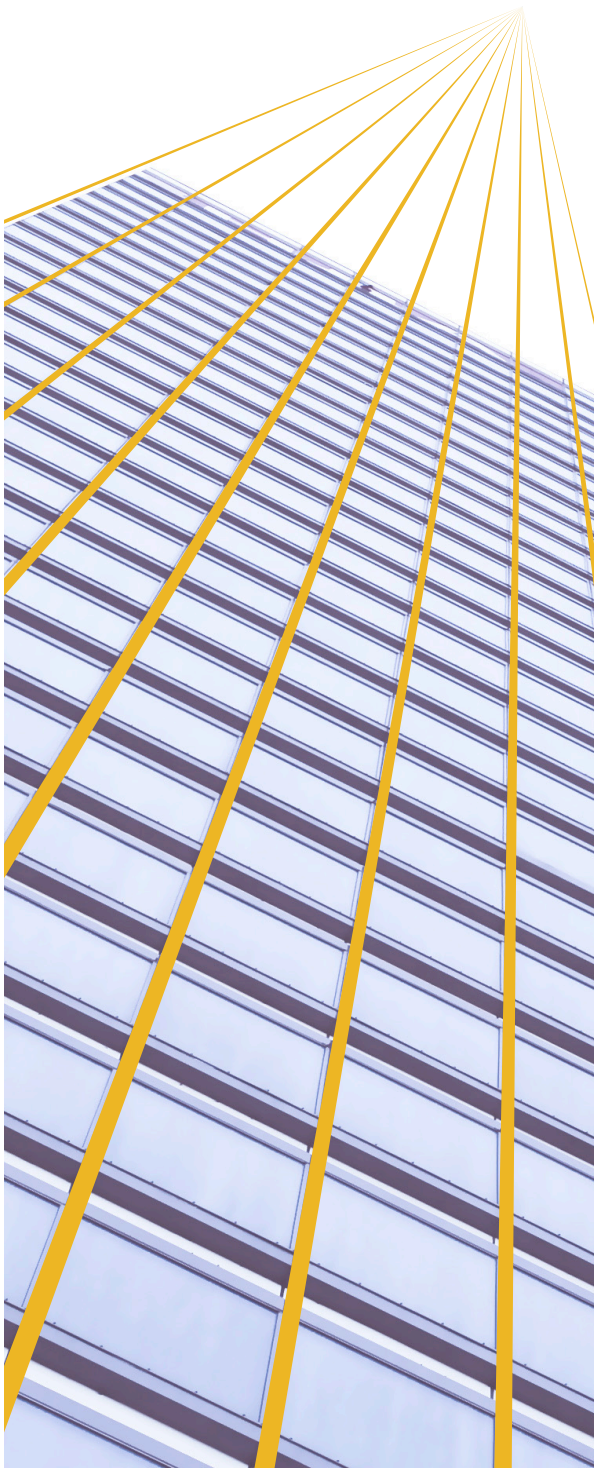
Es un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran a las compañías que cotizan en bolsa y con alto desempeño en diferentes ámbitos como el económico, el social y el ambiental.

Criterios evaluados	
Dimensión	**Criterio**
Dimensión Económica	Gobierno Corporativo Gestión del riesgo Negocio Proveedores
Dimensión Ambiental	SARAS/ Productos y programas SARAS/ Política Ambiental Eco-eficiencia
Dimensión Social	Talento Humano Inclusión Financiera Relación con la Comunidad

FTSE4Good

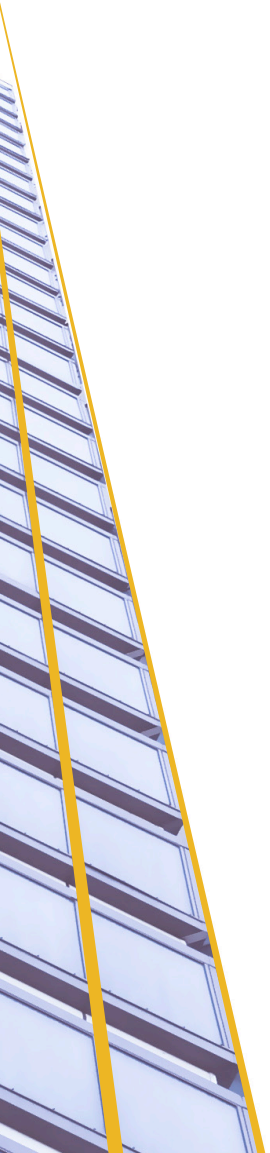
Refiere a una serie de índices bursátiles en la Bolsa de Londres, que agrupa a empresas de todo el mundo con prácticas sólidas en materia ambiental, social y de gobernanza.

Se analizan más de 300 indicadores en 14 temas distintos, agrupados en los tres pilares mencionados.



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD



2. LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD COMO BASE PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN FERROVIAL

La perdurabilidad y el éxito de una empresa como Ferrovial tienen como base la de ser una compañía, cuando menos, audaz. Una empresa avanzada y pionera en muchas de las decisiones que ha ido asumiendo, e innovadora para incorporar aquéllas que, a la postre, le han permitido situarse en la vanguardia. Este rasgo pionero e innovador se visualiza en la firme apuesta de la empresa en la promoción de la igualdad de género en un sector, como es el de la construcción, altamente masculinizado[1]. Así lo refleja dentro de la estrategia de diversidad e inclusión, estableciendo la igualdad de género como punto prioritario que ha pasado de ser una asignatura pendiente, a erigirse en un elemento clave de la gestión de las personas.

Helena Valderas Global Head of Diversity & Engagement, considera que el compromiso y el liderazgo del equipo directivo han sido vitales en todo el proceso. En este sentido, la involucración de la alta dirección es encomiable. "Está completamente convencida de la necesidad de impulsarlo", dice Helena, "y lo tienen en la agenda". Marina Aras, Directora de Contratación Nacional de Cadagua, coincide en que ese factor es fundamental para que todas las políticas de igualdad se lleven a cabo y funcionen.

Independientemente de cuáles hayan sido los motivos por la apuesta de Ferrovial por la igualdad de oportunidades, ese compromiso se ha ido materializando en distintas iniciativas que ha ido llevando a cabo la empresa. Una de las acciones principales son los Planes de Igualdad desarrollados por las sociedades de Ferrovial. Así, en 2015, se firma el segundo Plan de Igualdad, el cual se encuentra vigente en la actualidad[2]. Con estos planes Ferrovial ha conseguido avanzar en cuestiones de igualdad, siendo referente a nivel de otras organizaciones, y, sobre todo, alineándose con las necesidades de la sociedad. Ese trabajo ha sido respaldado tanto por los resultados alcanzados tras la implantación de los respectivos planes de igualdad, como por el reconocimiento que ha logrado de diversas instituciones que distinguen la labor emprendida en ese ámbito (ver cuadro adjunto). Y, además, desde el año 2009, está llevando a cabo diferentes iniciativas en España con el ánimo de lograr un entorno de trabajo que ofrezca igualdad de oportunidades, primando el mérito y el talento.

Cuadro. Los dos reconocimientos obtenidos por Ferrovial en materia de Igualdad de Género

- Distintivo de Igualdad (renovado todos los años desde el 2010)[3]: reconocimiento a toda la gestión realizada en el fomento de igualdad de oportunidades.
- Índice Bloomberg[4]: Se incluye a Ferrovial en el índice que distingue aquellas organizaciones de todo el mundo que destacan por su promoción de la igualdad y por su transparencia en la información en materia de género.

[1] En este sentido, la incorporación de las mujeres en la industria de la construcción se ve obstaculizada por diversos elementos: Barreras intrínsecas derivadas de la propia percepción de las mujeres, que no se visualizan a sí mismas como trabajadoras de la construcción, no hay opciones para ellas o no se ven capaces de hacer el trabajo; Barreras del mercado de trabajo, dado que existe la posibilidad de que un trabajo realizado por una mujer se considere menos profesional por parte de empresas o clientes; y Barreras con los propios compañeros. El siguiente enlace muestra un video donde se explica brevemente el fenómeno y se recoge el testimonio de mujeres que han decidido formarse en el sector: https://youtu.be/SNUO1IUqHEo

[2] Se está trabajando en el diagnóstico del tercer Plan de Igualdad.

[3] En 2010 se crea la Red de Empresas con Distintivo de Igualdad en la empresa. Ferrovial se suma a esta nueva iniciativa auspiciada por el entonces Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad , actual Ministerio de Igualdad, con la que se pretende avanzar en el compromiso con la igualdad real de oportunidades entre mujeres y hombres. Es una iniciativa única de carácter estatal, que tiene por objeto fomentar y facilitar a las organizaciones el intercambio de buenas prácticas e información, así como servir de estímulo y ejemplo para otras compañías (http://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/home.htm)

[4] El Gender Equity Index (GEI) de Bloomberg mide la igualdad de género a través de cinco pilares: liderazgo femenino y cartera de talentos, igualdad salarial y paridad de género, cultura inclusiva, políticas de prevención de acoso sexual y marca pro-mujer. En 2020, Bloomberg ha seleccionado a 325 compañías de 42 países y regiones, después de analizar 6.000 empresas originarias de 84 países y regiones. En total, hay 14 empresas españolas en el GEI 2020 entre las que se encuentra Ferrovial.

2.1. La formación de las mujeres directivas para reforzar sus competencias y mejorar su networking

Durante los últimos años, son muchas y variadas las medidas adoptadas por la empresa en el ámbito de la formación (las más significativas se recogen en el recuadro adjunto). Entre todas ellas, cabe resaltar los programas para las mujeres directivas, que han resultado determinantes dentro de las acciones llevadas a cabo por la compañía.

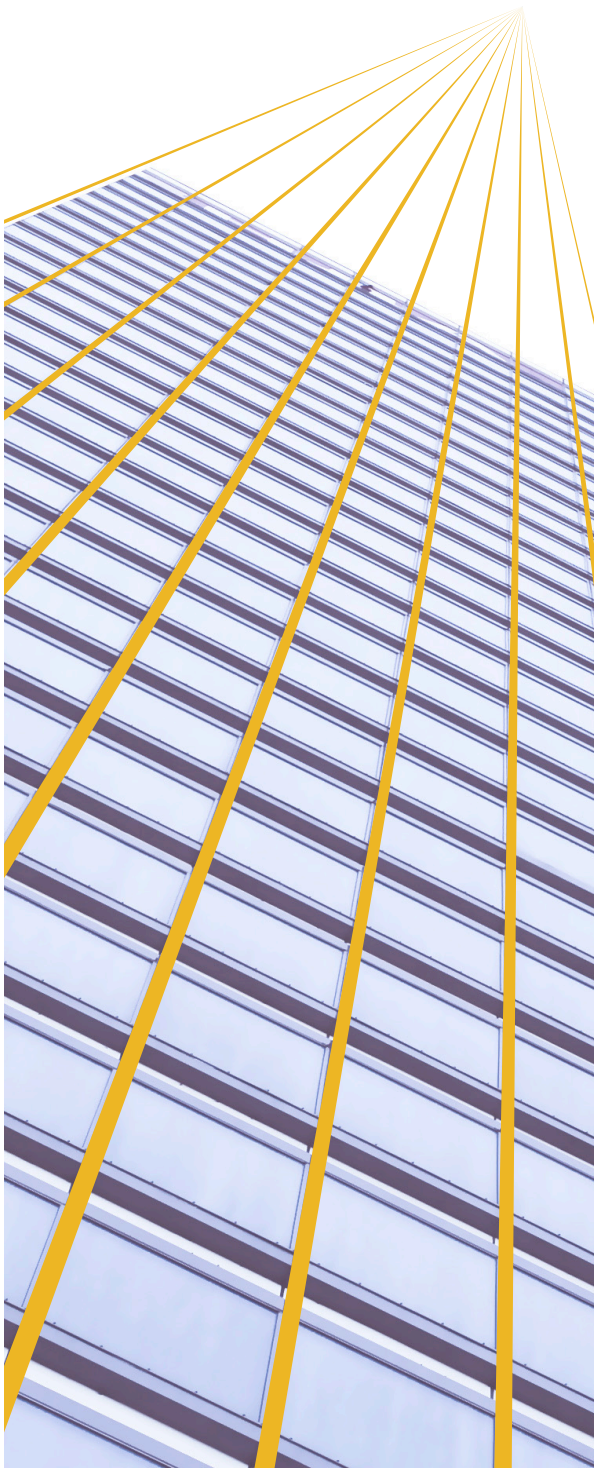
Así, la compañía primero participó en el programa de **Aliter** (Aliter – Escuela Internacional de Negocios), un programa de desarrollo de liderazgo femenino, y después el Programa de Desarrollo Directivo para Mujeres con Alto Potencial de la **EOI** (Escuela de Organización Industrial). La compañía decidió participar en este tipo de formaciones específicas para mujeres fuera de la compañía, porque, aunque Ferrovial tiene una universidad corporativa, quería desarrollar su talento femenino en otros entornos más abiertos donde se pudiera potenciar el networking, tan relevante en estos perfiles. Esos dos programas, junto con el **Programa Promociona**[5], han servido como una de las palancas para que, poco a poco, Ferrovial disponga de mujeres directivas mejor formadas. "El tercer año ya teníamos un pull considerable de mujeres interesadas en participar en este tipo de formación y aproximadamente el 40% de las directivas que han desarrollado este tipo de programas han sido promocionadas", se congratula Helena.

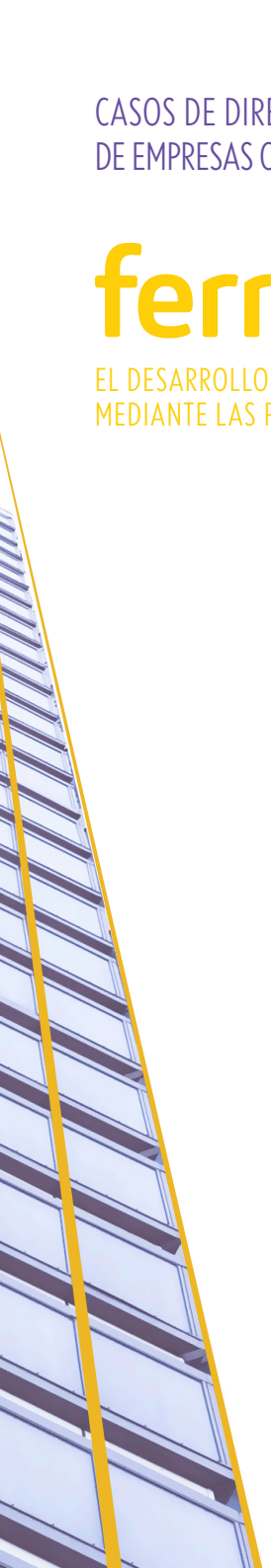
FORMACIÓN

- Plan de acogida.
- Módulo de Igualdad de Oportunidades, así como sus procedimientos asociados en el curso on-line genérico de ética empresarial.
- Formación en Liderazgo Responsable en materia de igualdad y conciliación responsable.
- Formación tras la reincorporación de personas en situaciones de excedencia, conciliación o reducciones de jornada.
- Oferta de formación en horario laboral y/o a través de plataforma e-learning.

El impacto de estos programas ha sido extraordinario. "Para muchas mujeres, aun para las que se resistían un poco al inicio, el paso por alguno de los programas, ha supuesto un antes y un después. Son mujeres a las que les ha costado mucho llegar a donde están, por el entorno, y tampoco querían que se las señalase como mujer, sino como profesional. Querían demostrar lo que valían por méritos propios, no por ser mujer, aunque se han dado cuenta de que estos programas ayudan mucho", afirma Helena.

[5] El objetivo del Programa Promociona es que más mujeres alcancen puestos de alta dirección en las empresas. Dirigido a empresas comprometidas con la igualdad de género y la promoción de la mujer, es una iniciativa de la CEOE y el Instituto de la Mujer que en 2013 se puso en marcha gracias a los EEA Grants noruegos. A partir de 2016 fue cofinanciado por el FSE y desde el año 2019, por CEOE y ESADE. En Ferrovial al Programa Promociona no iban mujeres voluntarias, sino que la empresa las seleccionaba basándose en indicadores de identificación de talento y en planes de sucesión.





Marina Aras, Directora de Contratación Nacional de Cadagua, coincide en que "en estos másteres, aparte de la formación técnica, se potencia mucho el networking y el liderazgo, de manera que te hacen sentir entre mujeres empoderadas. Es una de las cuestiones por las que Ferrovial apuesta: coraje y que salgas reforzada, el 'yo puedo', es una potenciación y una motivación interna personal muy grande. Te da por intentar promover nuevas ideas... si no hay este tipo de incentivos, te puedes quedar ahí parada. El Programa Promociona es muy potente: coaching, mentoring, convencerte de que tú vales, tú puedes. Tengo que tener estas ambiciones, yo sí que puedo... te quita limitaciones y ayuda a romper el techo de cristal"[6].

"Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan, no formarles y que se queden".

Henry Ford

Para Marina Aras, los planes de igualdad traen consigo ciertos aspectos de gran importancia, como, por ejemplo, "la formación continua, que me parece vital, o pertenecer a foros y jornadas de empresa. Te encuentras con muchas mujeres con las que obtienes diferentes feedback y tienes la oportunidad de contrastar ideas". Además, Ferrovial promociona foros y jornadas para conocer el punto de vista de las mujeres respecto de la empresa, del trabajo o sobre la diversidad de género. En la actualidad, dentro de los planes de igualdad, hay, según Marina, "jornadas para fomentar la igualdad de género, promoción de entornos diversos e inclusivos, aspectos de flexibilidad laboral, etc. Es evidente que en este momento fomentar la igualdad de género está en la agenda de la empresa".

2.2. La garantía de la igualdad de oportunidades sobre la base del mérito en los procesos de reclutamiento, selección y contratación

La combinación de talento y dedicación del personal que trabaja en Ferrovial constituye uno de los pilares del éxito de la compañía. Para mejorar su posición competitiva en los diferentes mercados, la compañía impulsa el talento de sus profesionales en un marco que garantice la igualdad de oportunidades sobre la base del principio de mérito.

En la siguiente tabla se muestran las acciones más destacadas de Ferrovial en materia de selección, contratación y clasificación de las personas, que permiten la captación y promoción del talento sobre el principio del mérito.

[6] Otro ejemplo de la labor de Ferrovial en el empoderamiento de las mujeres queda patente en este video en el que participan diversas profesionales de la empresa que trabajan en diferentes lugares del mundo: https://www.youtube.com/watch?v=Y7MhVvGD1Wc

SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y CLASIFICACIÓN PROFESIONAL

- Garantizar la no discriminación, la objetividad e igualdad de oportunidades en los procesos de selección.
- Evaluación periódica de los requisitos de las ofertas de empleo, eliminando cualquier discriminación en los requisitos de los puestos ofertados.
- Transmitir el compromiso de la empresa en igualdad en los anuncios y foros de empleo.
- Difundir las mejores prácticas en las entrevistas de selección.
- Comunicar a todos los centros de trabajo la necesidad de adecuar sus instalaciones, de manera que permita la contratación tanto de mujeres como de hombres.
- Garantizar que las descripciones de trabajo y nomenclaturas de las clasificaciones profesionales responden al desempeño real exigido en el puesto, eliminando cualquier tipo de segregación ocupacional.

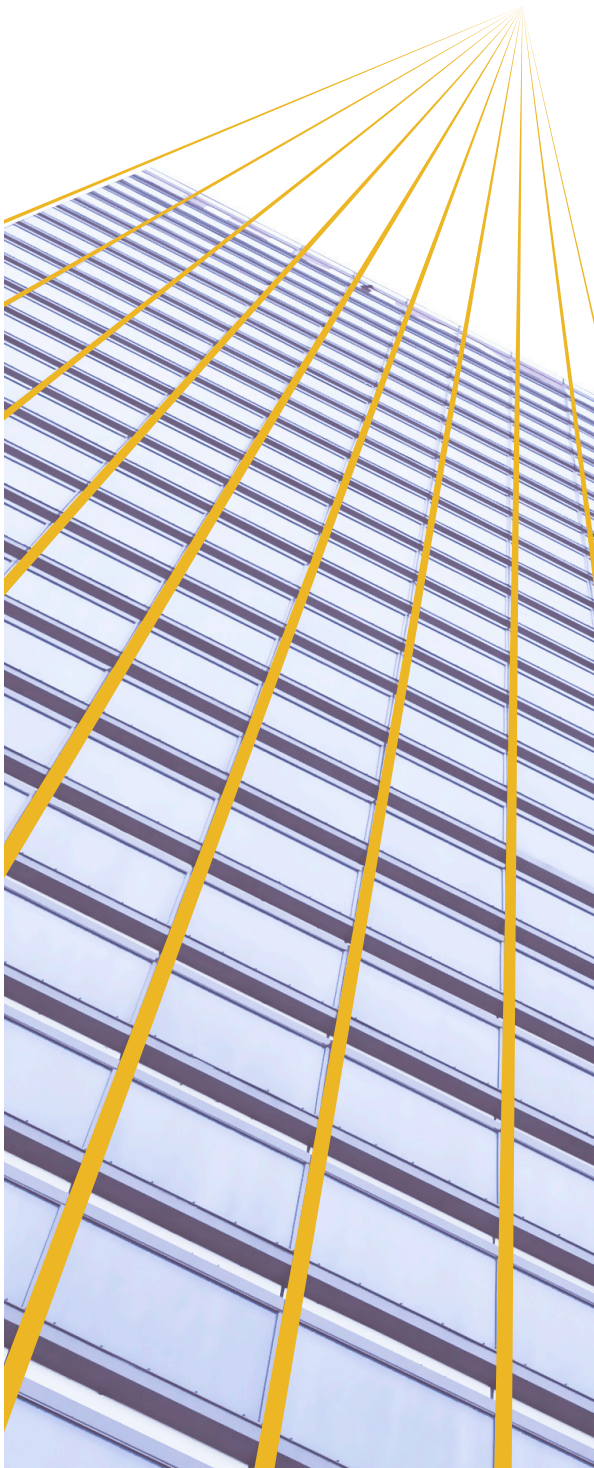
Fuente: Ferrovial

Merece la pena subrayar las siguientes dos medidas adicionales llevadas a cabo por la compañía: i) la primera es la elaboración de dos Guías de Meritocracia para formar a managers, con el objetivo de potenciar las posibilidades de incorporación y desarrollo de talento, y ii) la segunda se refiere a la nueva política de selección de Consejeros/as en la que se incluye una cláusula específica sobre el equilibrio de género.

En relación a los procesos de reclutamiento que incorporan la perspectiva de género, Helena Valderas se pronuncia con rotundidad: "cada vez hay más iniciativas al respecto. Por ejemplo, recientemente se ha aprobado la **regla Rooney**[7]. Así, en la terna de candidaturas debe haber al menos una mujer, y, si no se puede, se debe explicar por qué. Esta regla está en el proceso de selección del consejo, es pública y funciona desde hace 3 años; de hecho, es obligatoria". En esta misma línea, "también participamos en el proyecto piloto impulsado por el Ministerio de Igualdad sobre la gestión del Currículum Anónimo en los procesos de selección. Por el momento ha tenido buena acogida, pero todavía nos falta volumen para estudiarlo correctamente".

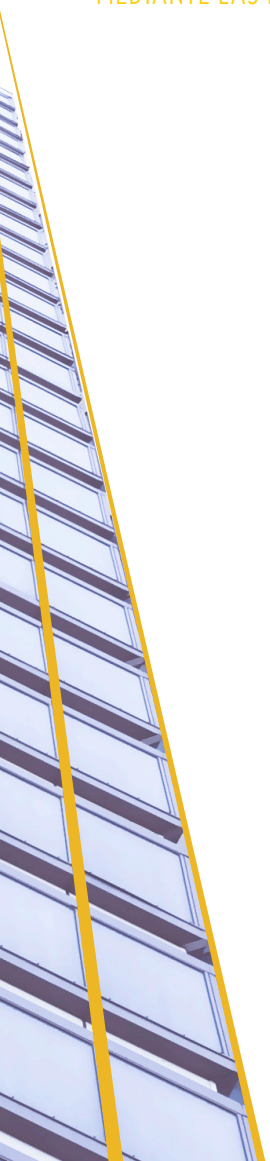
Finalmente, en Ferrovial trabajan la desvinculación de la empresa. En palabras de Helena, "hacemos una serie de entrevistas a la salida. Tenemos un protocolo pactado y hay una pregunta sobre la discriminación de género, por si ocurriera".

[7] La regla Rooney se emplea en los métodos de selección de personal. Su origen tuvo lugar en 2003 en el ámbito de los equipos de fútbol americano de la mano de Daniel Milton Rooney, el ex propietario de los Pittsburgh Steelers y ex presidente del comité de diversidad de la liga. De ser una política que se aplicaba en la Liga Nacional de Fútbol de Estados Unidos, que exigía que los equipos de la liga entrevistaran a candidatos de minorías étnicas para puestos de entrenadores y otros trabajos de alto nivel, su aplicación se ha extendido a otros sectores, como el empresarial, donde habitualmente se emplea en el caso del género menos representado.



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD



2.3. La labor de sensibilización, comunicación y concienciación como base de las Políticas de Igualdad

A lo largo de estos años Ferrovial ha desarrollado una intensa labor para la sensibilización y comunicación de los procedimientos y políticas en materia de igualdad de género y ha realizado una clara concienciación interna entre sus profesionales en lo referente al valor de la igualdad en la gestión de personas. Se han puesto en marcha medidas de conciliación y flexibilidad, de corresponsabilidad y de sensibilización (ver cuadro adjunto). En palabras de Helena Valderas, "la organización tiene la responsabilidad de poner una batería de herramientas y de medidas para que el personal, atendiendo a sus necesidades y circunstancias, pueda acogerse a ellas".

Así, por ejemplo, según Helena Valderas "en conciliación se ha avanzado mucho. La medida conocida como Full Time ayuda mucho. Cuando tú haces los presupuestos por departamentos, en lo referente a la plantilla, se cuentan las personas. Nosotros aquí lo hacemos por el Full Time Equivalent, y lo hacemos en base a los recursos que tiene el departamento. Si, por ejemplo, tienes a dos personas con reducción trabajando a media jornada, contaría como una única persona. A la hora de hacer los contratos y presupuestos lo tenemos en cuenta, porque no va a ser una persona que va a trabajar 8 horas. Ahora ya no se cuentan las "cabezas" sino los recursos que dispones. Es una medida estupenda para la empresa que va orientada al resultado y al coste. Había departamentos que a veces sufrían porque tenían gente con reducción de jornada y no podían contratar a más. Esta regla nos da flexibilidad".

Uno de los hándicaps que detecta Marina Aras para la concienciación y sensibilización acerca de las políticas que lleva adelante la empresa es que, "al ser una empresa de gran tamaño y con tantas ramificaciones, es difícil que el mensaje llegue a todos los niveles y que cale en toda la organización. Yo creo que ésa es la misión más difícil que tienen ahora mismo los planes de igualdad: la involucración y la comunicación. El hecho de que la igualdad sea un tema recurrente en las noticias de la intranet es un claro reflejo de que la empresa es consciente de la importancia de ambas".

Cuadro. Algunas de las medidas de conciliación, de corresponsabilidad y de sensibilización promovidas por Ferrovial

FLEXIBILIDAD

- Elaboración de una política de flexibilidad para fomentar un adecuado equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Presupuesto de plantilla por "Full Time Equivalent" (FTE) ante las reducciones de jornada: El objetivo del FTE es garantizar una mayor flexibilidad a la hora de gestionar los recursos de los que cada Departamento puede disponer para poder llevar a cabo sus funciones.

CORRESPONSABILIDAD

- Difundir los derechos del personal empleado en materia de conciliación e impulsar las medidas.

RETRIBUCIÓN

- Detectar la brecha salarial, para analizar los datos y proponer medidas sobre la misma para su corrección.

VIOLENCIA DE GÉNERO

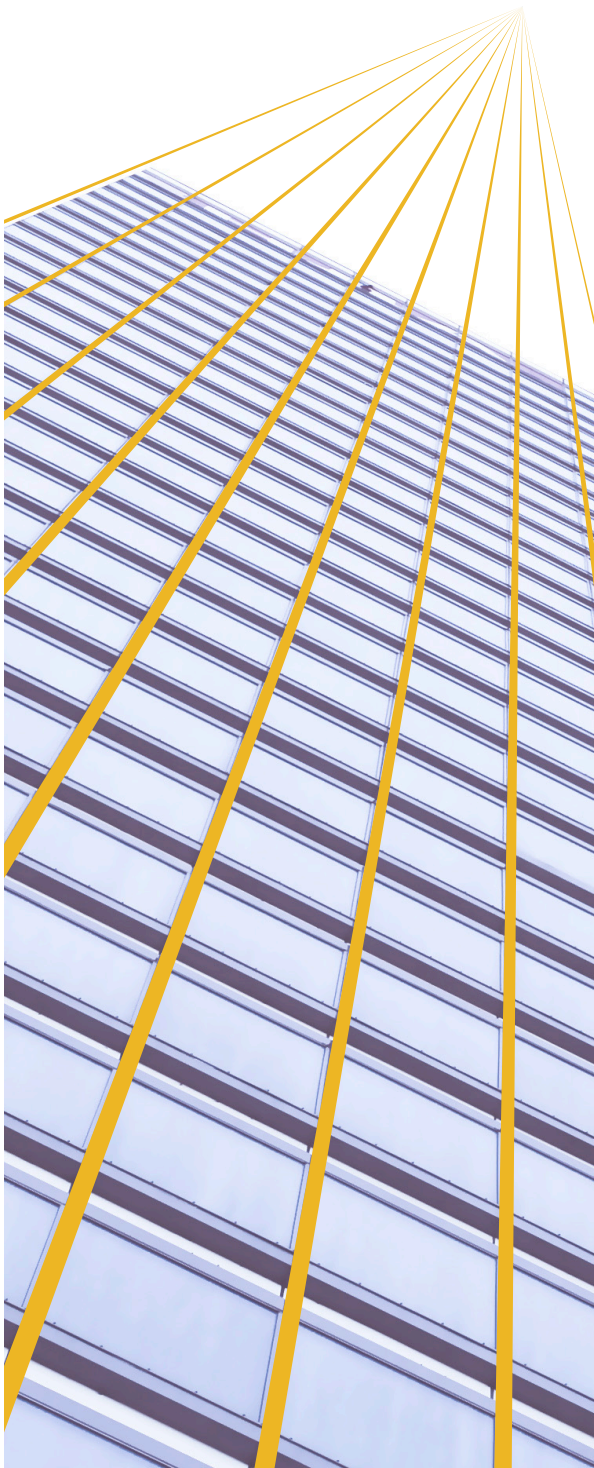
- Adherirse al convenio promovido por el Ministerio de Igualdad: "Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género".
- Incorporación directa de mujeres víctimas de violencia de género.
- Acciones de sensibilización con motivo del Día Internacional para la eliminación de la Violencia contra la Mujer.
- Elaboración y publicación de un nuevo Protocolo de Actuación frente a la Violencia de Género.
- Patrocinio de eventos deportivos que favorecen la concienciación sobre temas vinculados al género: cinco ediciones de la Carrera Hay Salida por una sociedad libre de violencia de género.

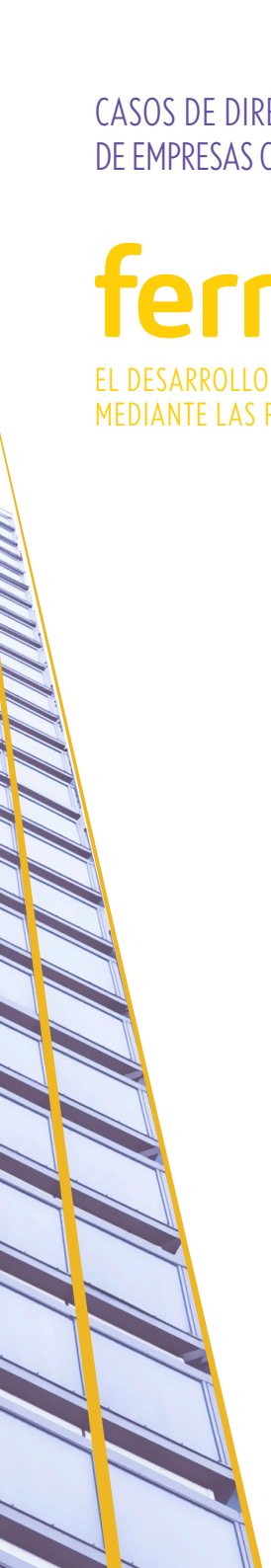
PREVENCIÓN DEL ACOSO

- Transmitir el protocolo de acoso y sensibilizar sobre buenas y malas prácticas.
- Informar de los canales internos para comunicar posibles comportamientos inadecuados.
- Ilustrar con ejemplos reales y con un lenguaje sencillo situaciones que permitan identificar las buenas y malas prácticas.
- Generar una cultura de tolerancia cero con comportamientos inadecuados.

COMUNICACIÓN

- Realizar campañas de comunicación y sensibilización al personal sobre los aspectos relevantes de la Ley de Igualdad, prácticas implantadas en la empresa y su compromiso con la igualdad de mujeres y hombres, rompiendo estereotipos de género y valorando la diversidad.
- Realizar la Jornada de Ferrovial sobre Mujer, Trabajo y Empresa, en la sociedad el compromiso de la empresa con la igualdad entre mujeres y hombres.
- Visibilizar en foros a las mujeres que ocupan posiciones de responsabilidad en la empresa.
- Informar a los grupos de interés (personal, accionistas, empresas proveedoras, colaboradoras, clientela, representaciones sindicales) de los compromisos adquiridos en materia de igualdad.





2.4. El valor de la cultura organizativa en la retención y atracción del talento femenino

De las palabras de Helena Valderas, se deduce que uno de los problemas a los que, ya en la actualidad, pero sobre todo en el futuro, va a tener que hacer frente Ferrovial es la escasez de talento STEM, clave para su negocio y donde en concreto la mujer está infrarrepresentada, Lo cierto es que **ser capaz de atraer y retener talento**, se convierte en algo fundamental en un mercado de trabajo cada vez más competitivo. En este contexto, mostrarse como un lugar de trabajo atractivo y generador de oportunidades en el desarrollo de la carrera profesional aparece como un factor cada vez más importante. A ese respecto, hace años que Ferrovial tiene clara la importancia de esa retención y atracción y que este objetivo debe estar unido al desarrollo de una cultura organizativa que la posibilite.

> *"Ante un ascenso, las mujeres siempre se lo piensan dos veces y al final es el hombre quien lo acepta y, además, a la primera".*
>
> Anna Mercadé

Así, en 2007 crea lo que denomina **Universidad Ferrovial** con vocación de convertirse en el principal centro de difusión de la cultura y el talento de la organización. En palabras de Marina Aras, "para retener el talento y promocionar a las personas se está proporcionando formación muy dirigida al liderazgo y la personalidad, sobre todo en puestos de gestión. En puestos inferiores también hay formación acerca de eficacia de tiempo, de negociación, de comunicación, etc.".

Como mecanismos de **atracción del talento** externo, la compañía ha puesto en marcha diversas iniciativas que han hecho que a día de hoy Ferrovial sea considerada una compañía sumamente atractiva para trabajar, como ponen de manifiesto los reconocimientos recibidos en los últimos años.

Así, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (**Merco**), uno de los instrumentos de evaluación reputacional de referencia del mundo y que actualmente elabora ocho monitores, incluye a Ferrovial en el "Top 100" de las compañías más atractivas en España. El Merco Talento 2019 incluye a Ferrovial en el puesto 67 (en el 2018 estaba en el puesto 77) como empresa que mejor atrae y retiene el talento personal. De manera más específica, con el objetivo de incorporar a las personas con más valía, Ferrovial apuesta por el **talento de las nuevas generaciones**, para lo que dispone de los Graduate Programs, con la finalidad de buscar e incorporar profesionales recién titulados con alto potencial para ocupar posiciones clave en la gestión del negocio. Para participar en el programa se buscan candidaturas que no sólo posean las capacidades técnicas necesarias que requiere una posición determinada dentro de la organización, sino cualidades más importantes que van más allá de lo estrictamente académico.

Precisamente en la captación del talento de las nuevas generaciones es donde surge la gran preocupación de Ferrovial, empresa industrial, dentro de un sector masculinizado como es el de la construcción y donde los perfiles STEM son críticos para el negocio

¿Por qué no hay tantas mujeres que estudian carreras científicas y tecnológicas como hombres?

No parece que haya una respuesta concreta, pero los datos son abrumadores. Según un informe de la UNESCO[8] , sólo el 35% de las personas matriculadas en las carreras vinculadas a las STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) en la educación superior son mujeres. Estas disparidades de género son tanto más alarmantes en cuanto que se considera que, en general, las carreras vinculadas con las STEM constituyen los empleos del futuro, la fuerza motriz de la innovación, del bienestar social, del crecimiento inclusivo y del desarrollo sostenible.

La conclusión de la mayoría de los estudios que se han llevado a cabo es que las mujeres no quieren cursar carreras técnicas (ingenierías, física, informática...) porque saben que tendrán que vivir en un entorno laboral claramente masculino, por lo que sienten que serán penalizadas por ser mujer (salarios menores, menos promoción, no inclusión en proyectos significativos, etc.). No se sienten identificadas, no disponen de referentes. De hecho, se ha comprobado que cuando en el instituto las asignaturas técnicas las imparte una mujer, las alumnas tienden a cursar más estudios superiores relacionados con las carreras STEM.

Así, empresas como Ferrovial se han dado cuenta de que, si quieren seguir siendo competitivas a medio y largo plazo, tienen que mover ficha: necesitan atraer talento STEM, especialmente femenino, a sus organizaciones. En este sentido, Ferrovial no está dispuesta a renunciar al mejor talento por cuestiones de género. Por eso, desde hace más de 4 años desarrolla iniciativas para acercar la ciencia y la tecnología a las niñas adolescentes, porque los últimos estudios demuestran que, para acabar con los estereotipos de género, hay que actuar cuanto antes. Empoderar a las niñas y las mujeres para que estudien y cursen carreras en el ámbito de las STEM constituye, según parece, un imperativo.

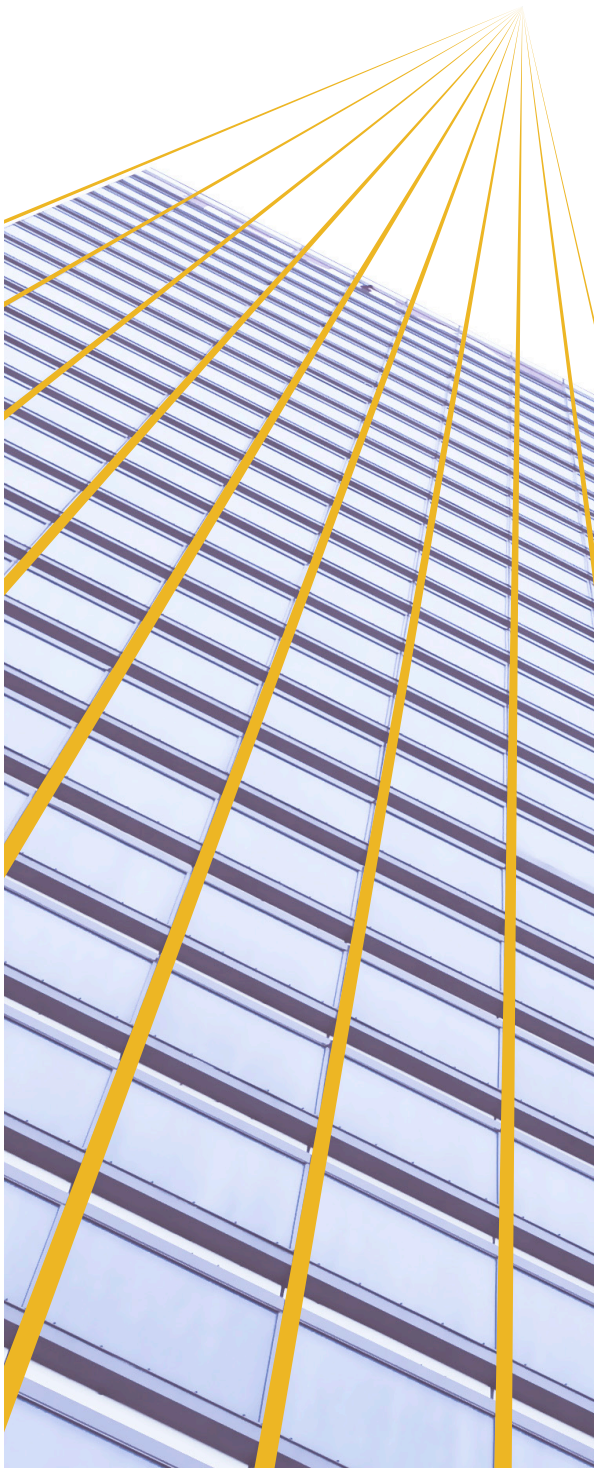
Teniendo en cuenta que las dificultades en la captación de talento en el futuro pueden convertirse en un "cuello de botella" para el desarrollo de la compañía, ser una compañía atractiva para trabajar y contar con una buena marca como empleadora es crucial. En este contexto, las personas deben saber que en Ferrovial pueden promocionar independientemente de su género. Helena lo tiene claro en este sentido: "tenemos que ser capaces de atraer más talento en general, y más **femenino** en particular, y para atraerlo tienes que ser percibida como una organización donde lo importante es el talento independientemente del género. Que perciban que van a poder hacer carrera sobre la base de sus méritos, en un entorno flexible.

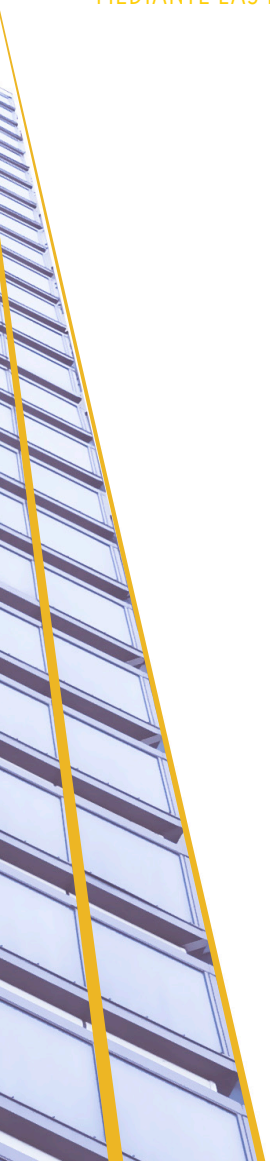
El siguiente Cuadro muestra algunas acciones que lleva a cabo Ferrovial para fomentar la igualdad en la promoción:

PROMOCIÓN

- Analizar y realizar la medición de sesgos de género en el proceso de evaluación.
- Visibilizar el talento femenino, favoreciendo la existencia de un porcentaje representativo de género tanto en el pool de mentees como de personas mentoras.

[8] Descifrar las claves: la educación de las mujeres y las niñas en materia de STEM.





- Creación de la comunidad de mujeres en la red social interna, permitiendo el impulso y la visibilización del talento femenino para futuras posiciones de responsabilidad.
- Establecer una tabla de seguimiento sobre la incorporación de mujeres en puestos de Comité de Dirección con el objetivo de visibilizar las posiciones de responsabilidad ocupadas por mujeres.
- Sensibilizar y dar a conocer las historias reales de promoción y referentes internas de la empresa.

3. EL LIDERAZGO COMO CLAVE PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

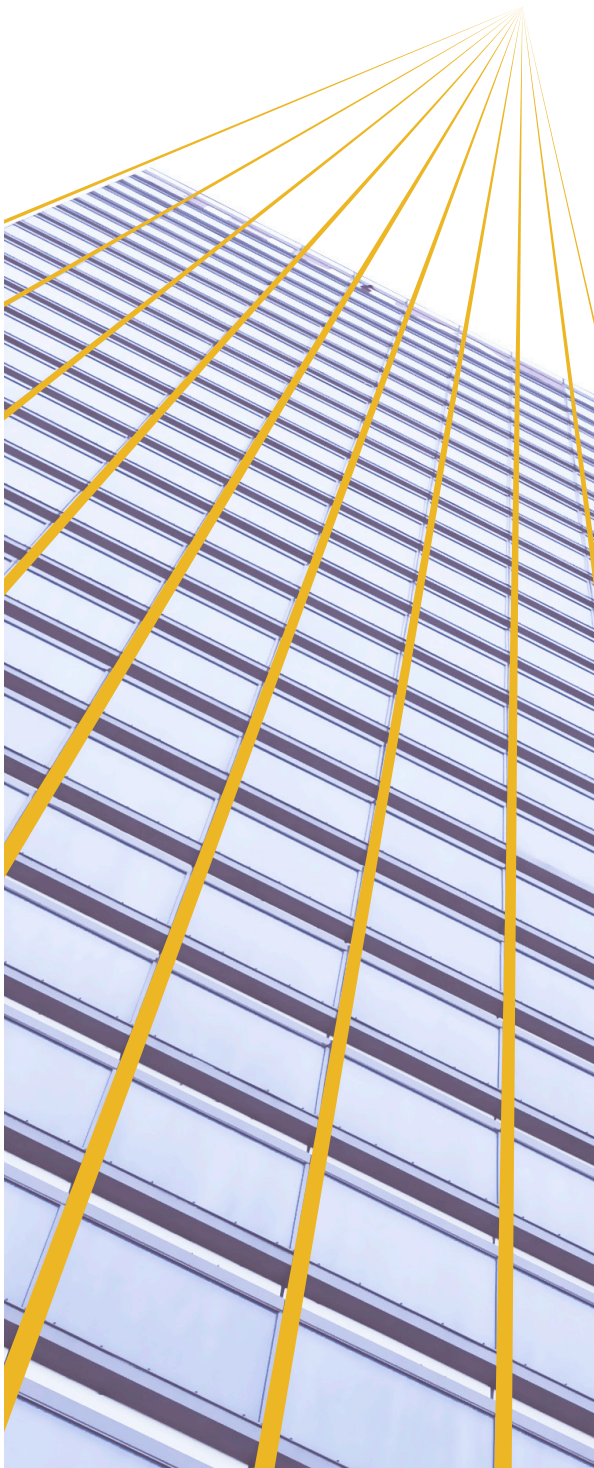
3.1. La gestión de proyectos internacionales: la licitación y ejecución de la obra

La ejecución y gestión de proyectos es el *core business* de Ferrovial, su razón de ser. Así, para la empresa, cada proyecto es único y singular. No hay prácticamente ninguno que se repita y todos se personalizan y adaptan completamente a las necesidades de su clientela. Esto complica enormemente la gestión de cada uno de los proyectos, aunque, por otra parte, hace que las personas y el entorno en el que se trabaja sean diferentes y desafiantes para cada una de las ejecuciones.

La gestión de proyectos comprende un cúmulo específico de operaciones diseñadas para lograr un objetivo. Aun cuando hay muchas restricciones a la hora de desarrollar un proyecto, las más comunes giran en torno al **alcance** del mismo, los **recursos** con los que se dispone, el **coste**, así como un tiempo de inicio y final establecidos. Además de las mencionadas restricciones, hay desafíos que se deben ir logrando a lo largo de todo proyecto. Entre los desafíos más ambiciosos, como se explica más adelante, se encuentra la **optimización de la asignación de los recursos** y la **mejora del coste**.

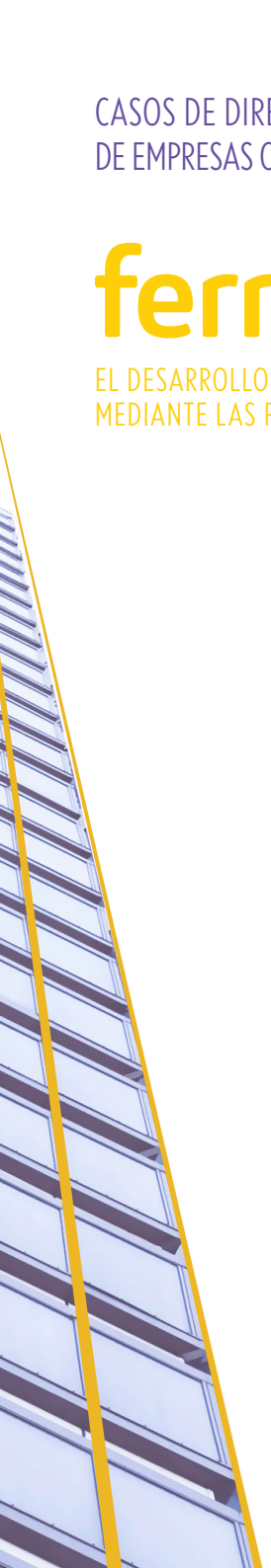
Tal y como lo describe Marina Aras, Directora de Contratación a nivel Nacional de CADAGUA, con una dilatada experiencia en la gestión de proyectos de gran envergadura y emblemáticos (ver la trayectoria profesional de esta directiva en el cuadro adjunto), en Ferrovial, la gestión de un proyecto conlleva muchas y variadas tareas y funciones que requieren de habilidades y conocimientos muy variados: "llevamos todas las fases del proyecto, desde hacer una oferta, un modificado en obra, dar apoyo a obra, ir a una obra yo misma o hacer todas las gestiones de subcontratación dentro de la obra. Es muy muy variado".

BREVE TRAYECTORIA PROFESIONAL DE MARINA ARAS: LA PERSEVERANCIA DE UNA PIONERA



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD



Si algo define a Marina Aras, es su perseverancia. Perseverancia de la que ha hecho gala en toda su carrera profesional. Pero, además de perseverante, Marina es una persona luchadora, rigurosa, entregada al trabajo y, sobre todo, pionera, que, siendo mujer, ha sido capaz de abrir brecha en una empresa de construcción, muy masculinizada y, además, en un entorno internacional. Ella misma se define, en su currículum, como "una persona responsable y luchadora, que transmite seguridad". Y así lo ha ido demostrando a lo largo de toda su carrera profesional y personal.

Marina Aras estudia en la Escuela de Ingeniería de Bilbao y, ya desde entonces, le toca desarrollarse en un entorno muy masculino: "en clase el primer año estábamos 2 chicas y 76 chicos. Y me eligieron como delegada de clase desde el primero hasta el último año de carrera". Parece que el destino tenía previsto ya, desde que comienza a estudiar, lo que posteriormente iba a ser su desarrollo profesional: "en una carrera muy dura, en un entorno muy masculino, me tocó negociar mucho, y, curiosamente, es a lo que me he dedicado posteriormente". Antes de terminar la carrera, en el último año, se incorpora a Ferrovial como becaria, ingeniera de formación, dentro del departamento de instalaciones para desarrollar la obra de construcción del Museo Guggenheim Bilbao. Es una de las obras de las que se siente más orgullosa, como bien muestra en su currículum: "Ingeniera orgullosa de haber participado en grandes proyectos en Ferrovial Agroman, tales como el museo Guggenheim en Bilbao, Hospital de Asti en Italia y el proyecto del ITER en Francia".

Posteriormente, se traslada a Madrid a formarse internamente en el área donde desarrollará los 24 años de su carrera profesional en Ferrovial: las instalaciones. Es cierto que bien pronto, a los pocos meses de llegar a Madrid, será promocionada y permanecerá poco tiempo en la capital. El destino hará que Marina sea de las primeras mujeres expatriadas de Ferrovial. Así, su primera incursión en el extranjero tiene lugar en Italia en 1999. Allí permanecerá hasta el 2004 como responsable de la ejecución de las obras del Hospital de Asti, para, posteriormente, responsabilizarse de las oficinas centrales de la Seguridad Social, o el Hospital de San Giovani en Roma.

Tras pasar 6 años en Italia, le ofrecen la oportunidad de regresar a Madrid para continuar como responsable de obras e instalaciones de la Comunidad de Madrid, y en el año 2007, es promocionada al departamento de Instalaciones a nivel nacional. Es entonces cuando empieza a dirigir muchas más obras. Las primeras son de edificación (oficinas, polideportivos, hospitales, cárceles, aeropuertos...), pero luego empieza a dirigir obra civil. Según Marina, "es un mundo interesante, con muchas normativas".

Pasados 18 años desde su primer traslado a Madrid, en 2014, decide regresar a Bilbao, a la empresa CADAGUA, más por cuestiones personales que laborales. Con todo, sigue plenamente vinculada a Ferrovial, porque Cadagua es 100% propiedad de la misma. Como último hito de promoción cabe destacar que la acaban de nombrar (en 2019) Directora de Contratación a nivel Nacional de CADAGUA.

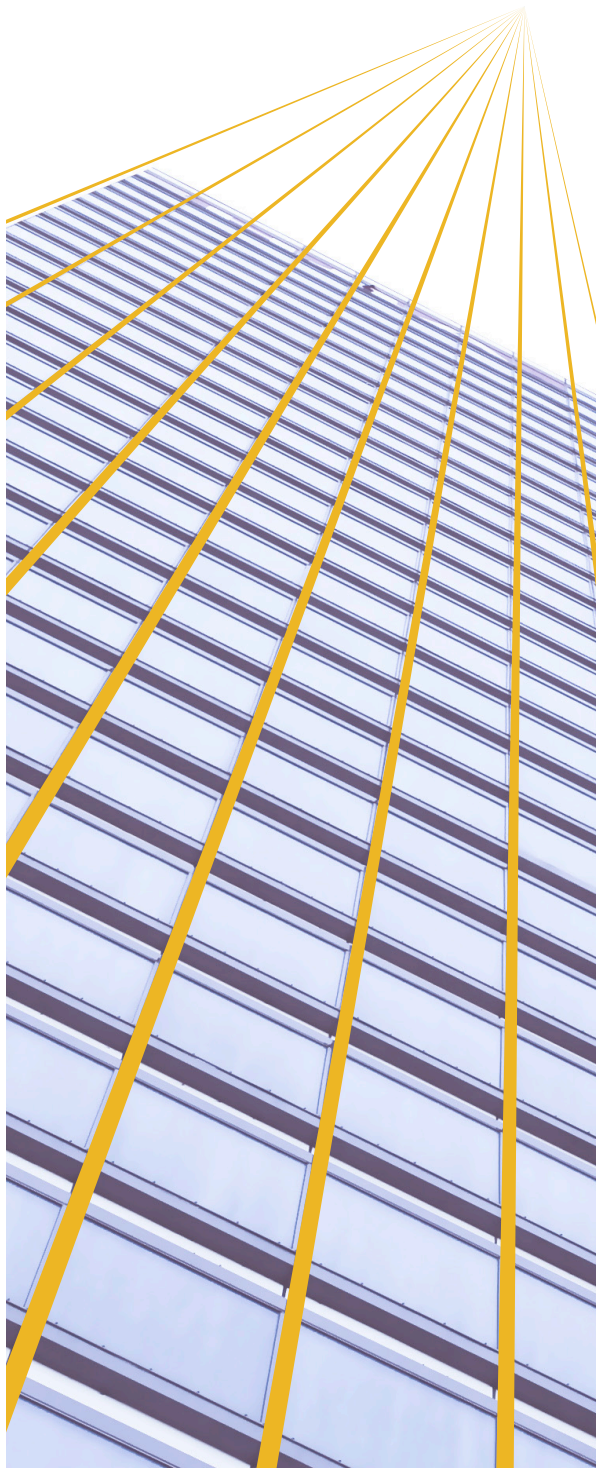
En todo este recorrido profesional resulta evidente que Ferrovial siempre ha ofrecido grandes oportunidades a Marina, pero, sin duda, la directiva se las ha ganado a pulso. Durante toda su trayectoria profesional Marina ha destacado por su liderazgo, orientación a resultados y la gestión de personas. Además, su pasión por el trabajo, deseo de mejora, proactividad, esfuerzo, motivación, perseverancia, flexibilidad, visión global y experiencia internacional han sido claves en su ascensión progresiva y continua en la empresa y en el éxito en su carrera profesional.

La fase previa de todo proyecto corresponde a la **licitación y presupuesto**. Las funciones básicas en esta fase se centran en el desarrollo de la parte técnica, la planificación de los recursos, la petición de ofertas y en el cálculo estimado del coste. Como ejemplo, la directiva comenta una de las licitaciones de las que se siente más orgullosa: la dirección del proyecto ITER en Francia – la mayor Central Nuclear a base de fusión-. Es un proyecto en el que están participando más de 35 países con un presupuesto de obra de más 20 mil millones de euros. Pero, como cuenta Marina, "fui la responsable de alguna de las licitaciones de esta obra de construcción, la más emblemática a nivel mundial. Después de año y medio de trabajo técnico, entrevistas con ofertantes, planificación y organización del proyecto y de un gran esfuerzo, la perdimos. Y todo esto no se remunera, el coste es para la empresa".

Si el proyecto sigue adelante y se gana la licitación y/o se acepta el presupuesto presentado, que como se ha visto anteriormente no siempre ocurre, y Ferrovial resulta adjudicataria, se debe realizar una **planificación del trabajo** a ejecutar con el objetivo de detallar todas aquellas tareas que se van a llevar a cabo y los recursos que se van a necesitar, para, posteriormente, acometer la **fase técnica de ejecución del proyecto**. Aquí es donde Ferrovial despliega todo su saber hacer. Las funciones, básicamente, se centrarán en **realizar y controlar la gestión económico-financiera de los proyectos**, coordinarlos con la Dirección Facultativa, así como la **subcontratación y seguimiento de la obra y la puesta en marcha**. En palabras de Marina Aras, "en la fase de oferta lo que se hace es la redacción de un proyecto básico, una estimación de costes, pedir ofertas, ver qué se puede cambiar o no, en función del cumplimiento de las normativas y el pliego técnico. En la fase de adjudicación ya es cuando se inicia la gestión del proyecto, se analiza, se planifica, se adapta para que cumpla con la normativa, y ahí sí que es importante tener controlado el coste directo que se dio en la fase de licitación. Es decir, una vez que Ferrovial es adjudicatario de la obra, se empieza con la labor de **controller**. Es decir, ya se tiene los costes asignados, el coste que se ha dado al cliente, y se empieza a ver el beneficio, los márgenes. Normalmente las obras se adjudican en negativo. El objetivo primordial de Ferrovial es ajustar los costes desde el minuto uno. Debe haber una clara **orientación a resultados**". La directiva afirma con rotundidad que "cuando diriges una obra tienes que tener muy claro cuál es el proyecto y saber perfectamente cuáles son tus objetivos, así como con qué pierdes dinero y cuáles son aquellas partidas con las que ganas. Hay que tener un **control de costes muy importante**".

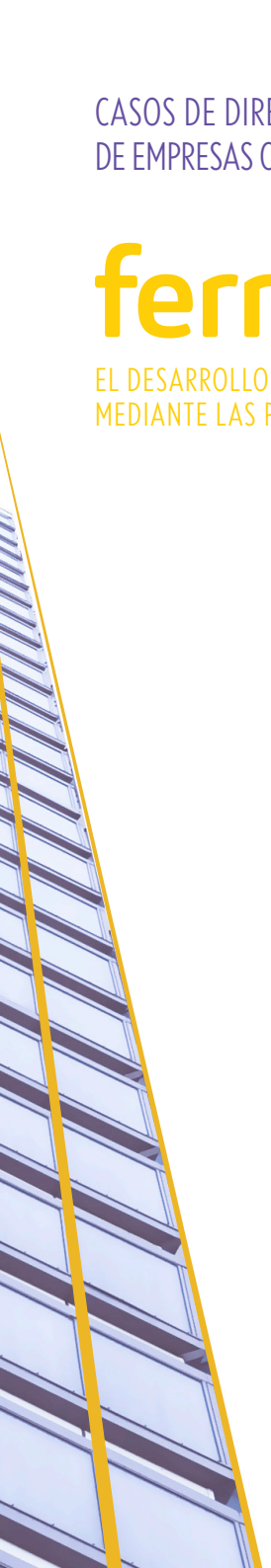
Por lo que se aprecia de sus palabras, las funciones que ha desarrollado Marina en su desempeño diario están muy relacionadas **con los costes y la planificación financiera**. Uno de los motivos podría ser la forma que tiene de trabajar Ferrovial y su énfasis en el control de costes. Aun cuando hay fases del proyecto en las que la parte técnica cobra más relevancia, en el cómputo general, la parte más numérica-contable tiene un peso muy considerable. "La fase de ingeniería en una obra de 12 meses, por ejemplo, la puedes dejar en un mes y medio o dos, diez meses es obra, y de esos 10 meses tú estás centrada al 100% en ejecución de obra, la calidad y seguridad y en los costes", argumenta con solidez.

Además de la gestión de costes, en la gestión de este tipo de proyectos cobran una gran importancia todos los aspectos relacionados con la **subcontratación**. Según Marina, "hay que cerrar una muy buena contratación, es decir, tienes que conseguir subcontratistas que estén dentro de los costes que tú has previsto y que sean de confianza, que te aseguren una calidad mínima exigida por Ferrovial". En este apartado se debe incluir todo lo relacionado con la petición de ofertas a las empresas subcontratistas, de la negociación con ellas y de la redacción de los pliegos de subcontratación. En palabras de la directiva, "se piden las ofertas a todas las empresas subcontratistas, hay veces que hacemos los pliegos de qué es lo que queremos de cada una de las



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD



subcontratistas, después recibimos las ofertas, hacemos la comparativa, ponemos las ofertas homogéneas para hacer la comparativa, y después de ahí sale la empresa adjudicataria y haces un contrato".

No son éstos los únicos aspectos que necesariamente han de atenderse para que el proyecto llegue a finalizarse con éxito. Al preguntarle a Marina por factores adicionales necesarios, trae a colación otro factor para ella clave y asegura de forma tajante que "además de que, evidentemente, la aportación que se haga debe ser técnicamente impecable, el **factor de la gestión humana, de equipos**, cómo gestionas un equipo, cómo lo motivas, es vital. Que sepas planificar bien y tener las ideas está bien y es necesario, que estés orientado a resultados, pero, además, que sepas generar **confianza** tanto interna como externamente, tanto a tu personal, como a las propiedades, es básico. La base fundamental de este sector es que tengas muy buenas **relaciones** y de ahí puedas sacar grandes cosas. Y que vean que eres una persona que tiene competencias o características de **líder,** líder inclusivo, que no piensa tanto en su propio crecimiento, sino sobre todo en cómo puede apoyar y promocionar a su equipo". Según Marina, "hay que generar equipo para que el proyecto funcione bien" y, para eso, una buena **comunicación** es vital. El equipo debe estar cohesionado, las personas integrantes se deben conocer bien entre ellas para que se puedan ayudar y se sientan más implicadas con el proyecto y con la empresa. Ello conlleva que se les debe transmitir confianza, "porque las personas deben percibir que confías y que les estás involucrando en los temas propios de empresa y que no solo las tienes como un equipo para hacer el trabajo", afirma Marina.

Así, la **comunicación** es, probablemente, la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo. Para la directiva, en este contexto, es importante "ser clara, la ambigüedad no es buena dentro de las negociaciones". Y, además, ella, como ejemplo dice; "intento tener reuniones periódicas con las personas para saber cómo están, para intentar crear un equipo multidisciplinar para que cada persona sepa qué le falta a la otra y cómo ayudarle, pero que conozca también sus debilidades y fortalezas". Y añade que "todas las personas debemos ir en la misma dirección y si de antemano ya la conoces pues mucho mejor, hay que intentar retener el talento, y con mucha comunicación y mucha confianza conseguiremos que se queden en nuestra organización". De las palabras de Marina se deduce claramente que las competencias técnicas son necesarias, pero que en la gestión de proyectos y en la dirección de equipos hay otras capacidades que resultan imprescindibles.

El último aspecto a tener en cuenta, muy vinculado con la filosofía de Ferrovial y de su fundador desde sus comienzos, es la visión y el componente **internacional** de los proyectos que lleva a cabo la organización. Se debe subrayar que ese carácter internacional complica enormemente las labores y funciones a desarrollar en diferentes países y culturas. Marina pone énfasis en subrayar esta perspectiva internacional y lo que eso ha aportado a su trayectoria profesional. Así, asegura categóricamente que "dentro de los puntos clave de mi éxito está mi **experiencia internacional**. Te da una visión global y muy diferente a la que puedan tener otras personas que no tengan esta experiencia. Estar en diferentes proyectos internacionales, yo creo que es uno de los puntos más importantes dentro de mi carrera profesional". La gestión de los proyectos y de los equipos difiere dependiendo del país en el que se esté realizando la obra y, consecuentemente, se tienen que tener en cuenta distintos factores. Además de las previsibles barreras idiomáticas, existen aspectos

de género que, a día de hoy, todavía en algunos países no se han superado. Como afirma Marina, "en Europa se da por entendido que la mujer puede tener liderazgo, que puede llegar arriba, se da por hecho la igualdad de la mujer. El problema de trabajar en países de Medio Oriente es que todo esto es impensable". E, incluso, hay casos extremos en los que "son muy reticentes incluso a hablar contigo y a saludarte". Ante estas situaciones, Marina coincide una vez más en que, "debes ganarte su confianza". Independientemente de lo que piensen, "ahí está el tesón y la perseverancia y ahí vuelves al día siguiente. Al final llega un momento, con el paso del tiempo, en el que se dan cuenta de lo válido que es lo que les comentas". Por lo que, tanto en obras nacionales como internacionales, la confianza, la valía técnica y el saber adaptarse al entorno son factores fundamentales para el éxito del proyecto.

3.2 El liderazgo inclusivo como factor clave en la gestión de proyectos en Ferrovial

Un aspecto básico en la gestión de proyectos en Ferrovial y en el desarrollo de las funciones de la dirección es la necesidad de ejercer un buen **liderazgo**. Aun cuando las capacidades técnicas de quienes gestionan los proyectos son condición necesaria, no son condición suficiente para garantizar el éxito y el correcto desarrollo y ejecución de los proyectos. Hoy en día, Ferrovial no tiene dudas respecto a la necesidad de incorporar en mandos superiores e intermedios a personas que lleven adelante un buen **liderazgo**, que permitan además el florecimiento de una cultura inclusiva en la compañía.

"La cualidad del líder se refleja en las exigencias que se pone a sí mismo".

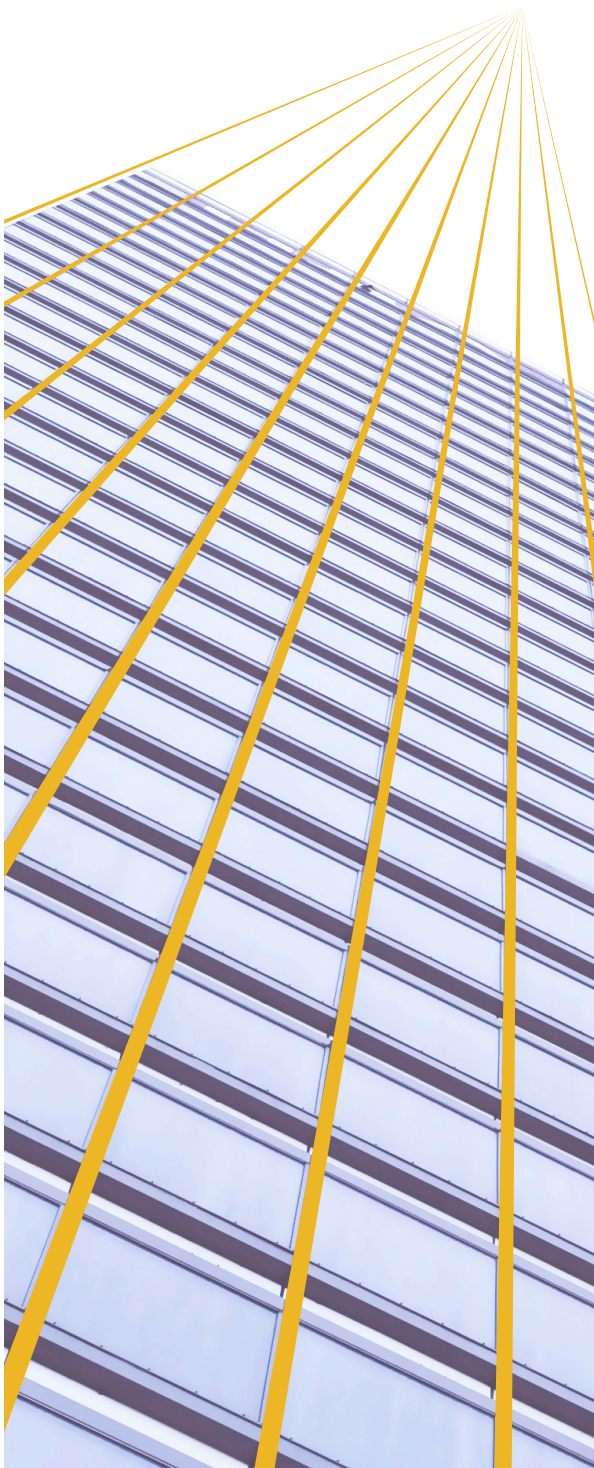
Ray Kroc

Para ello, la empresa destaca por introducir programas para el desarrollo de liderazgo a nivel corporativo, aun cuando luego cada negocio y cada país requieran su estilo propio. En palabras de Helena Valderas "en cuanto al liderazgo en Ferrovial, la universidad corporativa ha sido el gran catalizador para generar un estilo de liderazgo inclusivo. Liderazgo inclusivo es Liderazgo con letras mayúsculas. Entendemos como un buen líder a una persona con empatía, con coraje para llevar a cabo acciones que no son populares, con capacidad de escucha, humildad, integridad, que sea capaz de sacar lo mejor de la otra persona, de enriquecer al equipo... Ahora mismo la universidad tiene programas de liderazgo donde queremos que ese liderazgo inclusivo sea un liderazgo responsable, ético y respetuoso, basado en los valores o principios de la organización". Ferrovial genera cursos con fórmulas de cocreación con empresas proveedoras para trabajar distintos aspectos. No sólo quieren impactar en Ferrovial, el objetivo es todavía más ambicioso; se quiere llegar a la sociedad, por lo que, junto con empresas proveedoras han diseñado programas accesibles para toda aquella organización que lo quiera usar y adaptar a sus necesidades.

"Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto".

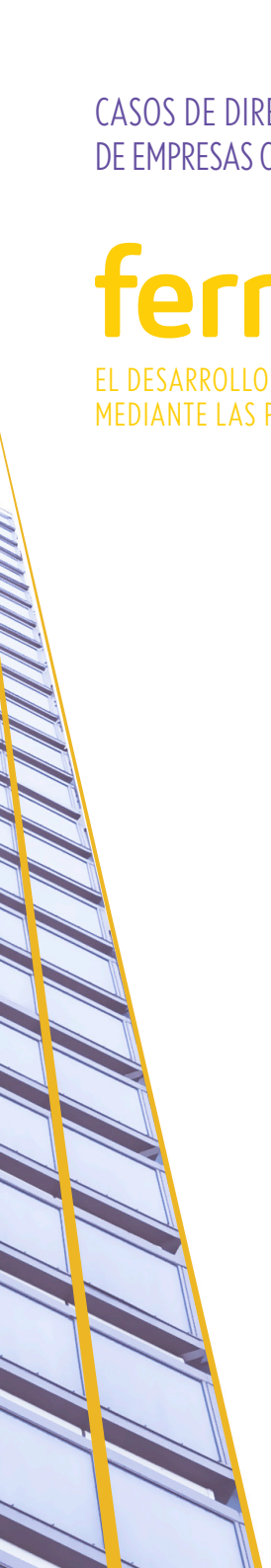
Peter Drucker

Marina sostiene que el liderazgo "es un proceso de aprendizaje" que se va adquiriendo con la experiencia y con el trabajo continuo en el día a día. Es más, la directiva está segura de que de los errores también se aprende y que son parte de ese proceso de aprendizaje. Ya que, ni una completa base teórica de los fundamentos del liderazgo, ni tan siquiera una trayectoria profesional dilatada garantiza una dirección efectiva y sin resquicios. Por eso, la directiva afirma que, "la humildad también es importante". Humildad que sirva para reconocer dónde nos hemos equivocado y aprender para el futuro.



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD



La importancia de las "soft skills" para el desarrollo profesional

En el mundo laboral cada vez se escucha con más frecuencia la necesidad de incorporar personas con 'soft skills' (literalmente, "habilidades blandas"). El término hace referencia a las competencias sociales que permiten a las personas integrarse con éxito en los ambientes laborales. Marina Aras coincide en la importancia y en la necesidad de desarrollar este tipo de competencias y capacidades que no son tan técnicas ni vinculadas con el conocimiento de materias: "habiendo hecho ingeniería, y visto lo que me han enseñado, yo creo que al alumnado se le debería formar también en cosas como el trabajo en equipo, liderazgo, gestión de personas, comunicación, negociación, etc. Porque a día de hoy son muy importantes. Son las que en mi caso han determinado mi desarrollo profesional. Sí que es verdad que se necesitan unas skills técnicas para poder después hacer gestión y que, al inicio de tu carrera, las cualidades más importantes son las técnicas. Después, con la experiencia y con el paso de la vida, te va cambiando la formación propia y las cualidades se invierten y las más importantes pasan a ser las que en la carrera se llaman soft".

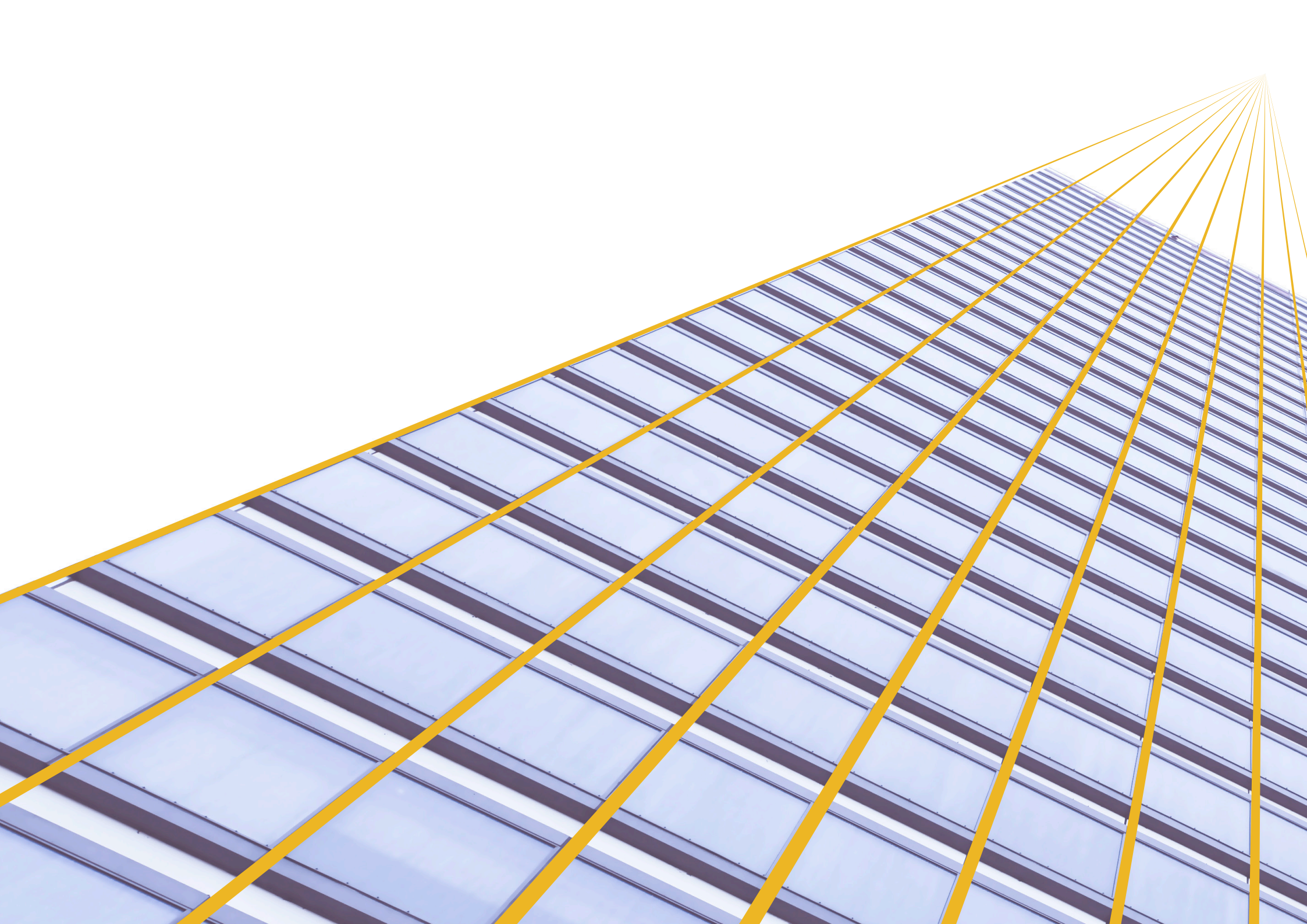
Cuando se le pregunta a Marina cómo definiría a una buena líder, lo tiene claro: "tiene que ser una persona resolutiva, que tenga claros los objetivos de la empresa en cuanto a misión y visión de la empresa. Que crea en sus principios, que genere confianza, que cree y motive a su equipo, que incluya a ese equipo, que promocione a ese equipo, que comunique bien, que delegue, que sea humana". Todo esto, según Marina, genera una gran confianza alrededor y hace que las personas con las que se colabora se entreguen con pasión a su trabajo.

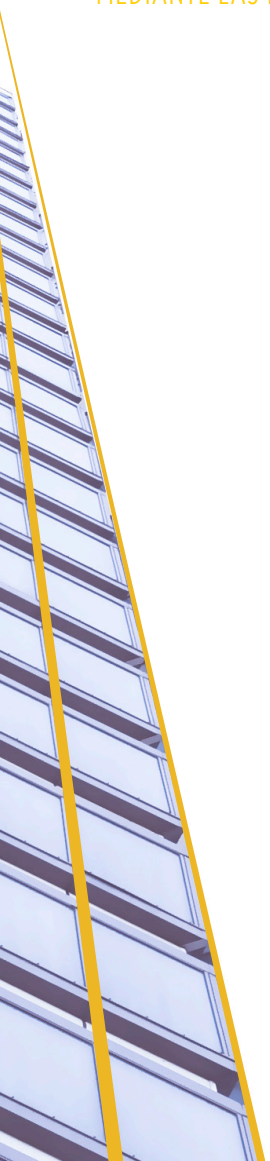
Algunas claves para la promoción de las mujeres según Marina Aras

"La diferencia, si eres mujer, es que, además, creo que las mujeres tenemos que trabajar aún más. Tienes que hacerte visible y hacerte valer, demostrar que todas esas características las tienes. Es muy importante que seas una persona echada para adelante. Es importante la toma de decisiones, que tengas las ideas súper claras, que no seas indecisa y sí resolutiva".

"Evidentemente, cuando una mujer quiere ser promocionada debe estar orientada a resultados, porque, si no, no cumpliría con los objetivos de una promoción, y lo que creo que sí que necesita tener una mujer, no sólo para ser líder, sino para ella misma, es la convicción de que lo puede hacer igual o mejor, confianza en sí misma, eso es vital; quitarte tus propios límites. Muchas veces el límite se lo pone la propia mujer en vez de la empresa".

Ferrovial sabe que la motivación y la productividad son importantes, pero busca trabajar con personas que sean capaces de **tener otras pasiones además del trabajo**, de comunicar ideas y de que realmente sean personas que estén en Ferrovial porque es el sitio que han escogido y en el que quieren estar. Ferrovial, como otras muchas compañías, quiere tener a las y los mejores profesionales, a las personas motivadas y brillantes, que sin duda podrían irse a otro sitio, pero quienes, a través de la fidelización, se sienten parte de la empresa y orgullosas de trabajar en ella. Tener a las mejores personas es importante, pero ofrecerles la posibilidad y el prestigio derivado de demostrarlo también lo es. Para ello, la empresa busca personas en la dirección que ya no sólo sepan hacer muy bien una tarea, sino que sean capaces de desarrollar un buen **liderazgo a nivel interno y externo.**





4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN FERROVIAL

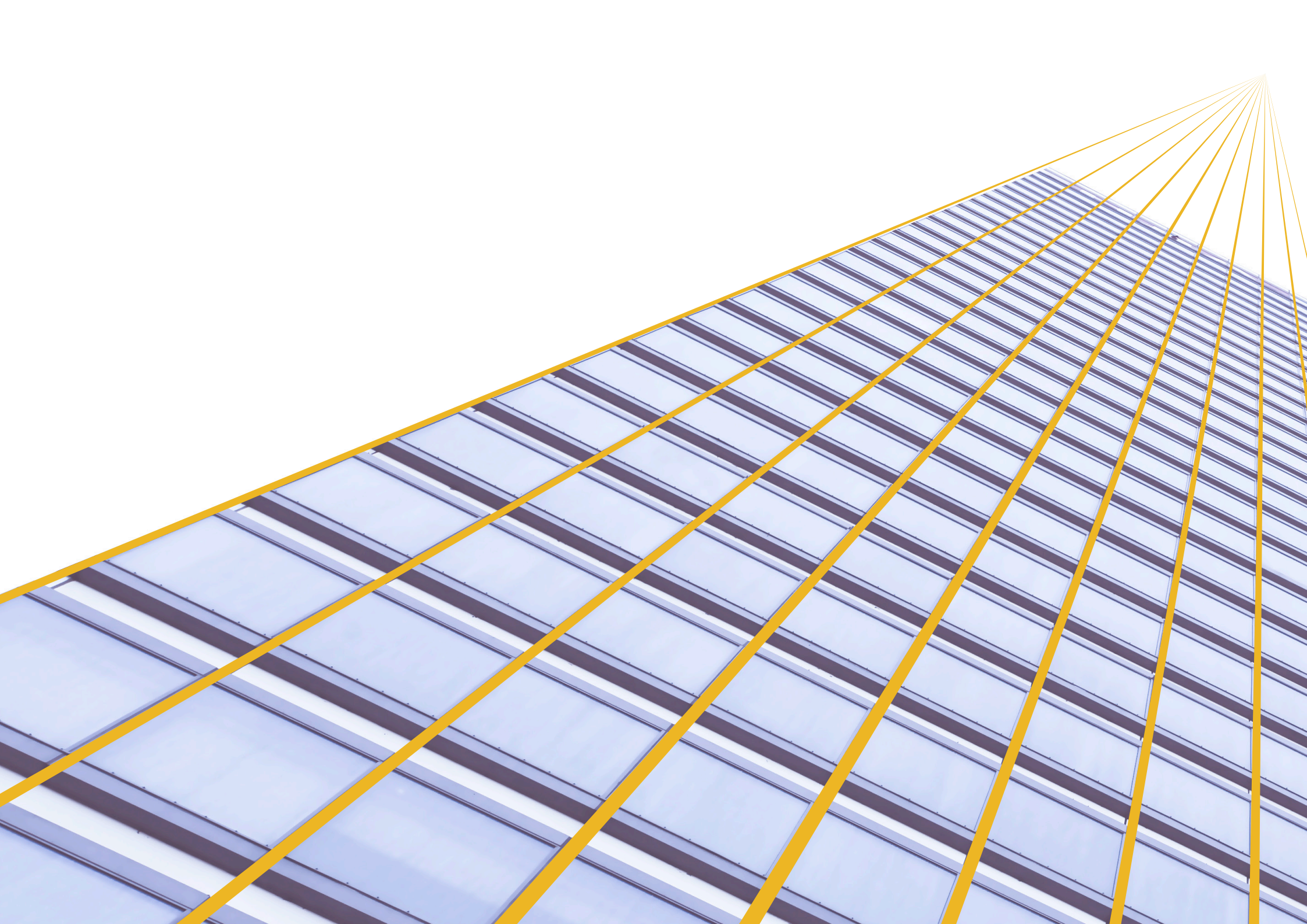
Para una compañía de infraestructuras especializada en autopistas, aeropuertos, construcción y servicios que opera a nivel global y en un sector muy masculinizado, la atracción y la retención de talento femenino resulta fundamental ya que las mujeres ocupan casi el 50% de la fuerza laboral en España. Para ello, es de suma importancia, por un lado, impulsar desde la organización vocaciones técnicas entre las mujeres, y, además, mostrarse como una compañía atractiva donde puedan desarrollar su carrera profesional. Parece que las jóvenes se decantan por carreras con componente más social, por lo que, como decía Helena Valderas, "tal vez deberíamos cambiar la narrativa, y hacerla más atractiva para este tipo de perfiles".

Por otro lado, es necesario, también, fomentar una cultura organizativa de carácter inclusivo, muy abierta y con un entorno de trabajo cada vez más flexible, donde las acciones de conciliación y la corresponsabilidad se tengan en cuenta. Ferrovial necesita atraer y retener al mejor talento, sea masculino o femenino. Como dice Helena Valderas, "hay que posicionar bien nuestra marca empleadora ante la guerra de atracción y retención de talento actual" y mostrar que toda persona tiene cabida por su valía y mérito, independientemente del género.

Es ahí donde contar con un **liderazgo inclusivo**, una **comunicación abierta y transversal, y unos valores de equidad** se convierte en aspectos fundamentales. Como se ha recogido a lo largo del caso, Ferrovial lleva años promoviendo una cultura organizativa asentada en un liderazgo inclusivo por parte del personal directivo, que promueva la implicación, compromiso y orgullo de pertenencia entre las personas que integran la compañía.

En el caso, el estilo de liderazgo en la gestión de proyectos, siendo la gestión de proyectos el "core business" de la compañía, se ha reflejado en la figura de Marina Aras. Marina, y su éxito profesional, tienen muchas características y similitudes con el éxito de Ferrovial como organización. Probablemente, ambas han sido pioneras en muchos aspectos, capaces de evolucionar, luchadoras, perseverantes, trabajadoras, audaces, y, como bien decía Marina, "transmiten seguridad". Y así lo han demostrado tanto Marina como Ferrovial, a lo largo de su exitosa historia y carrera profesional y personal.

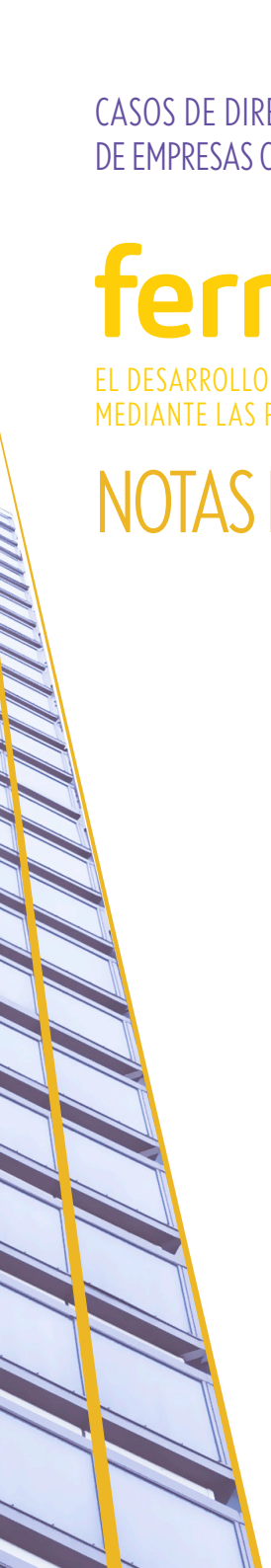
Ferrovial se está preparando para el futuro. El último año ha sido el inicio de un giro estratégico para la compañía, un cambio de rumbo para convertirse en una empresa más ágil, más rentable y mejor posicionada para afrontar los retos globales, como el cambio climático y la congestión urbana, y ofrecer soluciones a la sociedad como pioneros de una nueva movilidad inteligente y sostenible. Los fuertes valores en los que se asienta la cultura organizativa, así como el estilo de liderazgo ejercido por sus mandos, son sin duda, pilares para afrontar con garantías de éxito estos retos futuros.



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

NOTAS PEDAGÓGICAS



Objetivo

El objetivo de este caso es presentar cómo se lleva a cabo la gestión de proyectos de carácter internacional e innovador y la importancia que tiene el disponer de un buen liderazgo, una cultura corporativa compartida e igualdad de oportunidades en la promoción del talento femenino.

En concreto, se quiere hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- Las habilidades directivas requeridas en la gestión de proyectos.
- La importancia de la formación de las mujeres directivas en aspectos como el liderazgo, la comunicación, la negociación, etc. para reforzar sus competencias.
- La garantía de la igualdad de oportunidades sobre la base del mérito para la atracción y retención del talento.
- La relevancia de sensibilizar y comunicar convenientemente el fomento de la igualdad de género.

Otros temas, como las mujeres y las carreras STEM, el control de costes, la incorporación de talento en entornos tan masculinizados, la orientación a resultados, etc., son elementos que pueden considerarse tras la lectura del caso.

Público Objetivo

El caso está pensado para su posible utilización en los primeros cursos de los Grados de Administración de Empresas o en las asignaturas de Dirección y Administración de Empresas que se impartan en otros Grados.

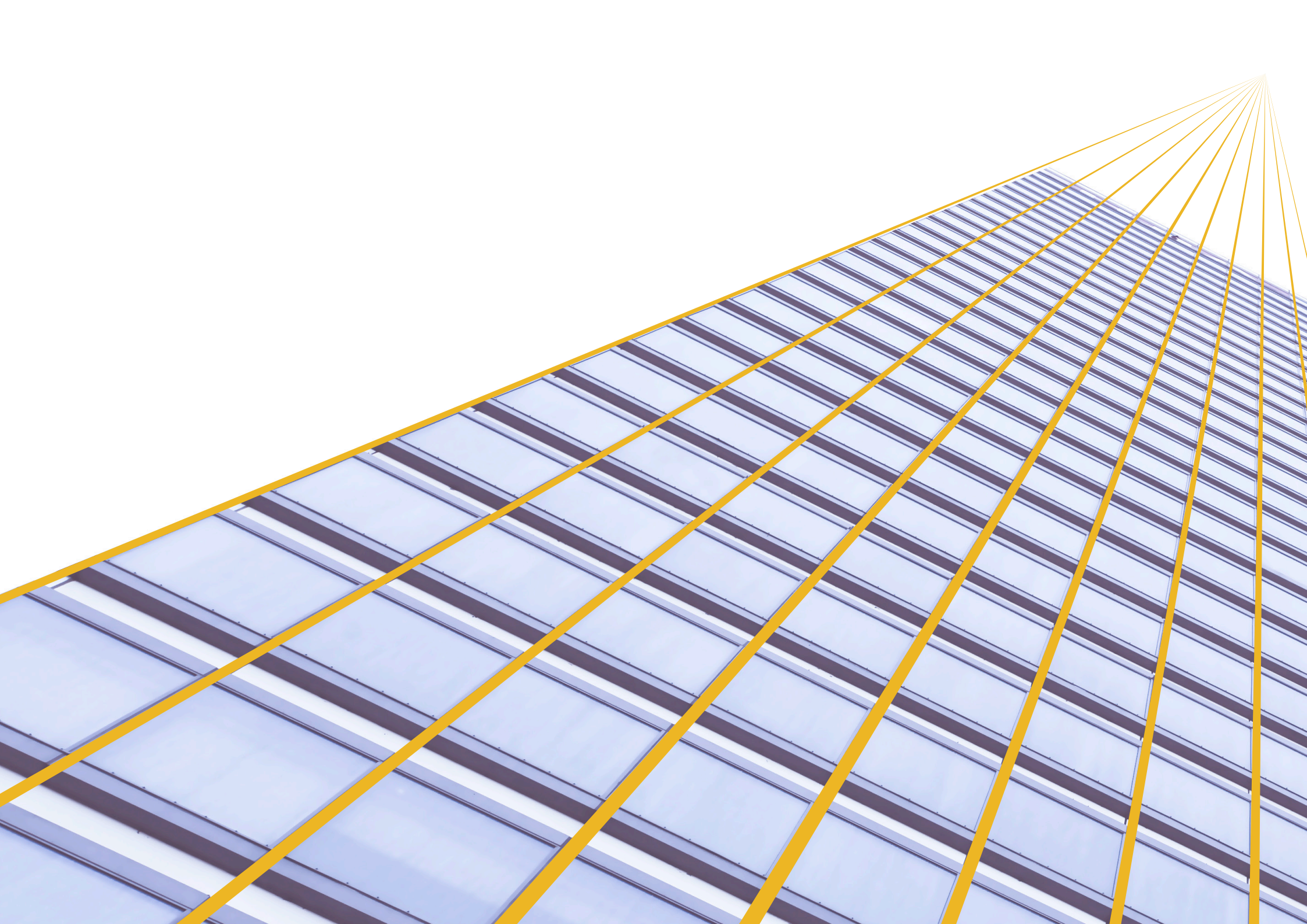
Igualmente, puede ser utilizado en procesos de formación sobre temas de promoción de Igualdad de Género en las organizaciones.

Cómo desarrollar la clase

La utilización del caso depende, en gran medida, del número de personas presentes en el aula. Suponiendo una clase de 30 personas divididas en grupos, proponemos el siguiente esquema de funcionamiento:

- El caso exigiría su lectura previa, con una duración máxima de 20 minutos y, así, tras una introducción a este sector, se expondrían las siguientes cuestiones para proceder a discutirlas en grupos de cinco personas. Se formarían, por tanto, seis grupos.
- Tras una preparación de 20 minutos, cada grupo debería escribir sus conclusiones en dos o tres transparencias, en un máximo de 6 minutos cada grupo. La presentación de las conclusiones debería durar un máximo de 40 minutos.
- La clase terminaría con la recopilación de unas conclusiones generales que duraría, como máximo, 20 minutos.

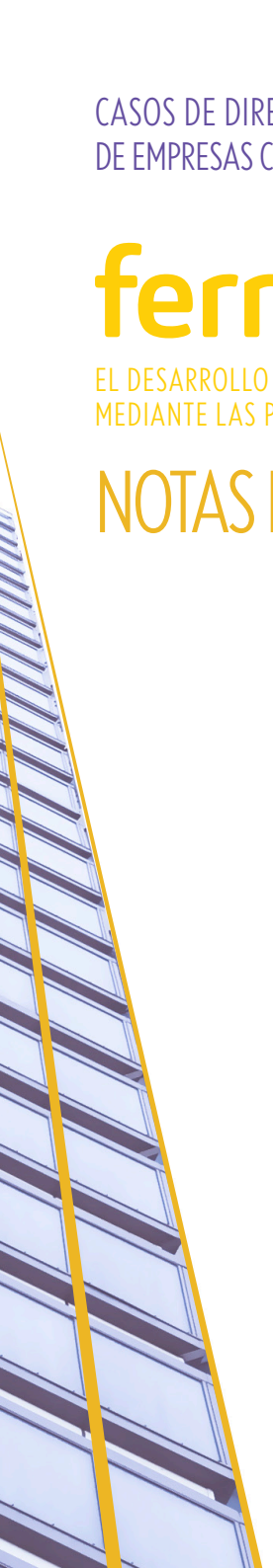
En resumen, estaríamos ante una sesión de 86 minutos, con 20 minutos de introducción, 46 minutos de puesta en común y 20 minutos de conclusiones. Estas cuestiones no agotan las posibles reflexiones que nacen del caso. Asimismo, algunas de las respuestas no pueden localizarse en el caso, sino que el alumnado debe reflexionar sobre ellas y buscar en otras fuentes de información.



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

NOTAS PEDAGÓGICAS



CUESTIONES PARA DEBATE

Cuestiones generales sobre el caso

1. Marina Aras apunta que "todas las personas que lideran son muy válidas, aunque la forma de liderar y gestionar los equipos de cada una es completamente diferente". ¿Coincide esta afirmación con la teoría de los rasgos del liderazgo?

2. Numerosas empresas que se han lanzado a mercados exteriores se han dado cuenta que los modelos de liderazgo exitosos en el país de origen fracasaban en muchas ocasiones al aplicarlos en países y culturas diferentes. ¿Cuál es, en este caso, la experiencia de Marina Aras? ¿Crees que un líder debe comportarse de diferente manera dependiendo del país en el que se encuentre?

3. Marina Aras hace especial hincapié en que uno de los pilares fundamentales de la empresa es que intenta transmitir su cultura e involucrar mucho a las personas en su forma de pensar: "la persona que es de Ferrovial, se siente de Ferrovial y tiene muy metida su cultura". ¿Crees que esto se puede incluir en la tendencia de muchas empresas de elaborar modelos de liderazgo específicos?

4. Según la Rejilla de Dirección de Blake y Mouton, ¿cuál es el tipo de liderazgo que adopta Marina Aras?

5. Si se tiene en cuenta que la relación que ha tenido Marina Aras con las personas a su cargo ha sido siempre buena, que Marina tiene autoridad real respecto a ellas y que las tareas que deben desarrollar esas personas son difícilmente estructurables, ¿cuál sería el estilo de liderazgo más adecuado que debería ejercer Marina, según la teoría de Fiedler?

6. Bernard Bass ha orientado su trabajo en el área del liderazgo transformacional. Explica en qué consiste y si es un tipo de liderazgo que se pueda adoptar en Ferrovial.

7. Las organizaciones cada vez disponen de personal técnico profesional más cualificado, cuyas expectativas en el ámbito del trabajo han rebasado los modelos tradicionales de dirección e incluso el modelo convencional de liderazgo. En este contexto surgen corrientes que hablan del autoliderazgo y de los superlíderes. Explica sus características. ¿Te parecen estilos apropiados y aplicables a las organizaciones actuales?

8. Según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, ¿con qué tipo de personas subordinadas sería más eficaz Marina Aras?

9. En el texto se comenta que cada proyecto que realiza Ferrovial es único y singular y que, aunque esto complica la gestión y las tareas, hace a su vez necesario personal cualificado, polivalente y creativo. ¿Este tipo de gestión de proyectos y de funciones a desarrollar por las personas que trabajan en Ferrovial, sigue los postulados de Taylor?

Comunicación, negociación y motivación

1. Un factor clave para la gestión de los proyectos y para que el equipo funcione bien, según Marina Aras, "es una buena comunicación". Describe los factores del proceso de comunicación. ¿Qué es lo que falla, habitualmente, en ese proceso?

2. Retomando la pregunta nº4, y uniendo el estilo de liderazgo con el estilo de negociación, define el estilo de negociadores según la rejilla de Blake y Mouton y determina en qué lugar se situaría Marina Aras. ¿Cuál es, para los autores, el mejor estilo de negociación?

3. Analiza el estilo de liderazgo de Marina Aras bajo el enfoque de los dos estilos básicos de dirección de McGregor ("Teoría X" y "Teoría Y"). ¿Cuál de los dos estilos debería adoptar para motivar a las personas a su cargo? ¿Cómo definirías el efecto Pigmalión?

4. Según la Teoría de Herzberg, ¿cuáles crees que son los factores que debe aplicar Ferrovial para la retención de talento?

5. En 1930 el enfoque administrativo de las relaciones humanas establece como criterio básico de selección de personal la capacidad técnica de la persona, así como su capacidad de adaptación a la empresa. Esto lo podemos unir con las capacidades o "soft skills" que menciona Marina Aras. ¿Cómo definirías esas capacidades? Comenta en grupo la necesidad de trabajarlas antes de incorporarse al mercado laboral.

6. Mary Parker Follett (Boston, 1868-1933) fue una mujer visionaria y pionera en el campo de las relaciones humanas, destacándose también en el diseño de organizaciones democráticas y en la gestión de organizaciones. Comenta, a la luz del caso, cuáles fueron sus aportaciones más destacables que se mantienen vigentes y se consideran de "gestión avanzada".

Dirección de operaciones y Gestión de proyectos

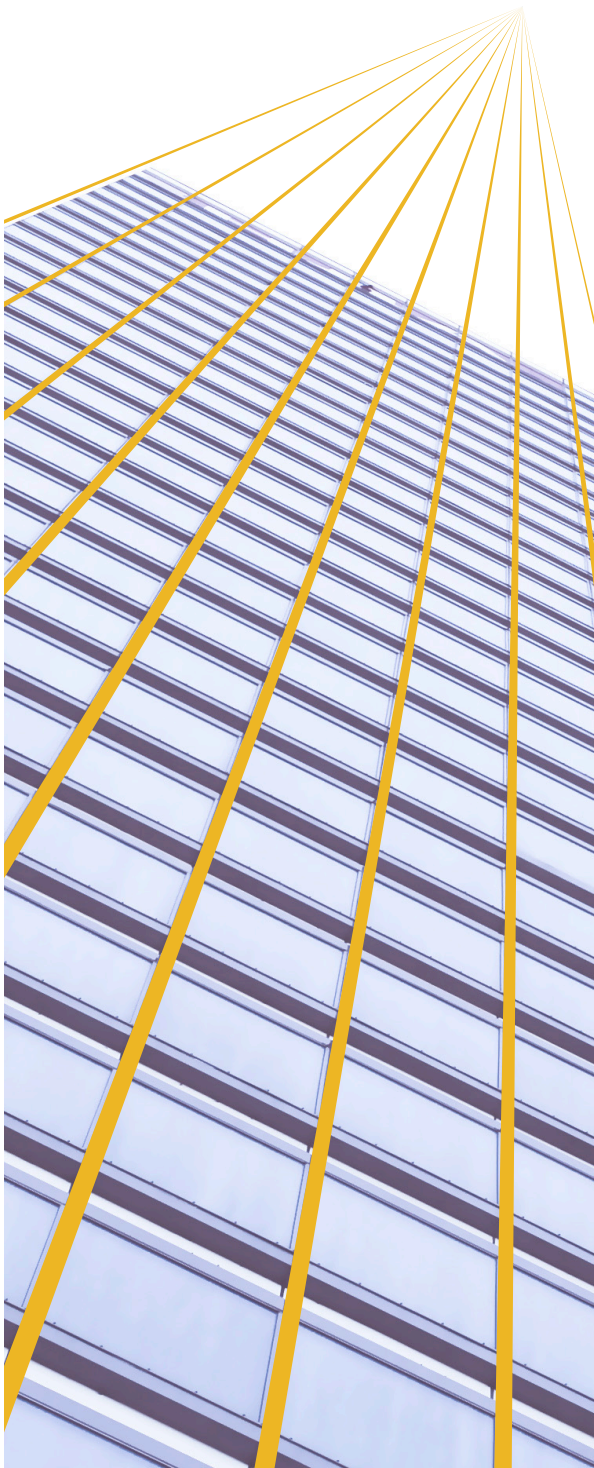
1. Por las características de su producto/servicio, ¿qué tipo de diseño de proceso productivo establecerías para Ferrovial? ¿Crees que Ferrovial podría llevar a cabo una estrategia de personalización en masa?

2. ¿Crees que Ferrovial puede automatizar su proceso productivo? ¿Cómo?

3. ¿Ferrovial podría organizar la producción en torno a minifábricas o equipos autogestionados?

4. Determina qué aspectos pueden ser aplicados en Ferrovial del TPS (Toyota Production System) y de Lean Manufacturing.

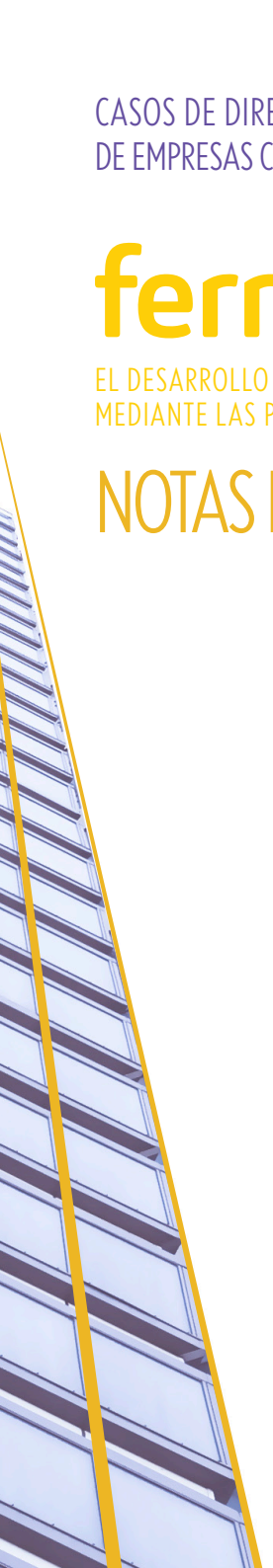
5. Joan Woodward fue pionera en el estudio de la influencia de la tecnología en las organizaciones. En base a sus aportaciones, ¿cuál crees que debería ser el estilo gerencial requerido para Ferrovial, que transita un proceso de cambio técnico? ¿Crees que se requiere un tipo de diseño organizacional distinto a medida que aumenta la complejidad técnica?



ferrovial

EL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO
MEDIANTE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

NOTAS PEDAGÓGICAS



Cuestiones sobre la Igualdad de Género en Ferrovialo

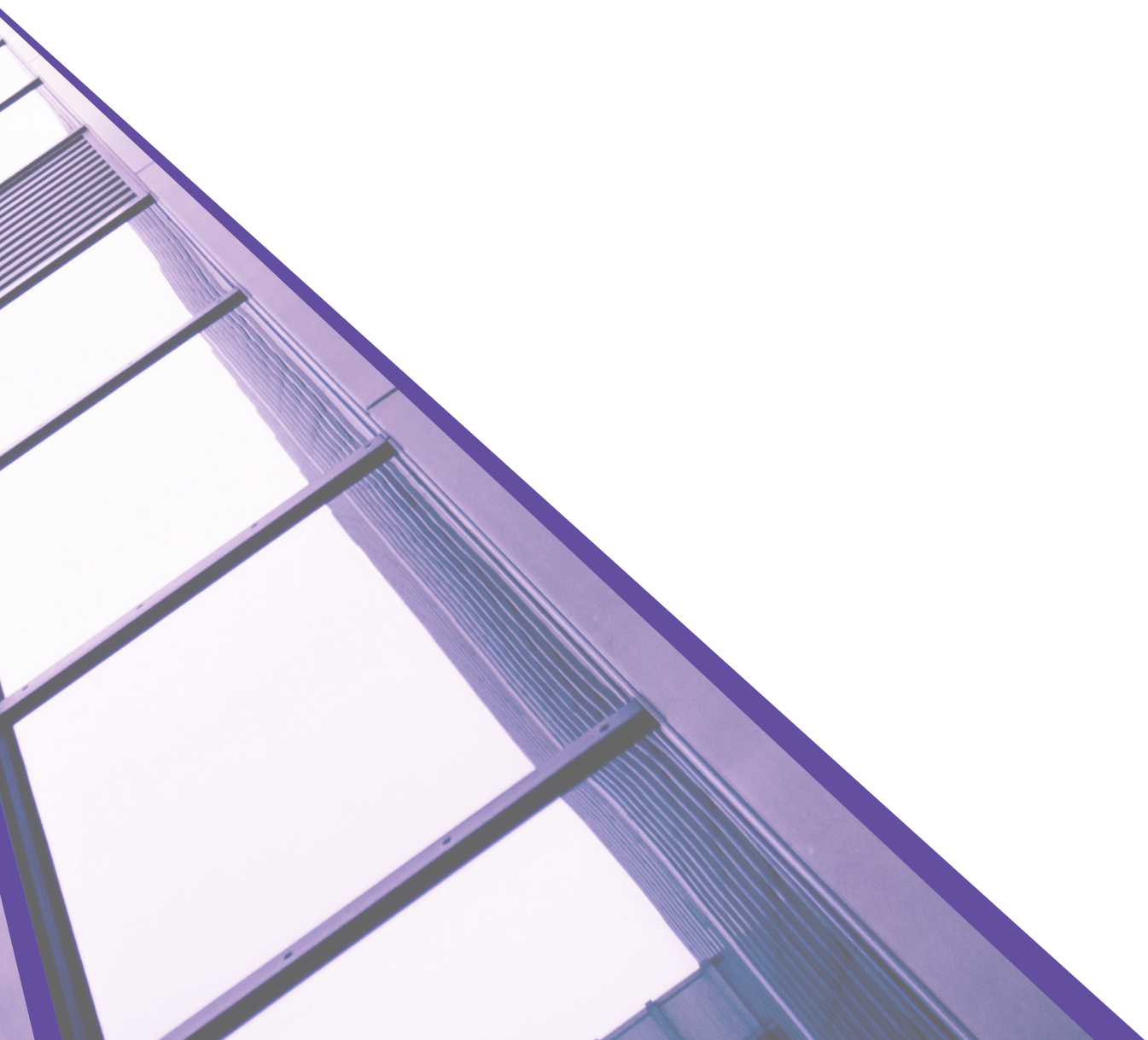
1. ¿En qué sentido crees que son vitales los cursos de formación en habilidades directivas impartidos a mujeres en Ferrovial?

2. Busca datos sobre los porcentajes de chicas en distintas carreras universitarias. ¿En qué tipo de carreras se concentran las chicas y los chicos? ¿Por qué crees que las chicas no se decantan por las carreras STEM? ¿Qué crees que se debería hacer para fomentar este tipo de estudios entre las alumnas?

3. En el texto se habla de los estilos de liderazgo de las mujeres. A este respecto, en 2003 se llevó a cabo un revelador experimento en la Escuela de Negocios de Harvard. Los profesores Frank Flynn y Cameron Anderson pidieron al alumnado que leyera un caso basado en Heidi Roizen, una conocida inversora de capital riesgo en Silicon Valley. Asignaron a la mitad del grupo el caso de Heidi, y a la otra mitad, una versión del caso donde únicamente el nombre había sido cambiado a Howard. El alumnado calificó a Heidi y Howard como igualmente competentes, lo que tenía sentido ya que sus logros eran idénticos. Pero consideraron a Howard como un compañero más atractivo, mientras que Heidi fue vista por el grupo que la estudió como egoísta y como el tipo de persona que no querrías contratar o para quien querrías trabajar. ¿Por qué crees que puede tener lugar este fenómeno? ¿qué crees que refleja?[9]

[9] En el siguiente enlace puedes conocer en primera persona a la protagonista del caso Heidi Roizen: https://youtu.be/3XG4MZFcYnE

CASOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO



MINISTERIO DE IGUALDAD

Instituto de la MUJER

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD

5 IGUALDAD DE GÉNERO

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro