

# MANUAL

# “Más allá de los 30...”

*Claves para una gestión  
accesible de la  
diversidad*

**ISOTÉS**  
*mujer y talento*



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

SECRETARÍA  
DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

INSTITUTO DE LA MUJER  
Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

MANUAL

# “Más allá de los 30...”

*Claves para una gestión  
accesible de la  
diversidad*



# ÍNDICE

## MÁS ALLÁ DE LOS 30...

<b>1 - Introducción</b>	3
<b>2 - Reclutamiento e integración</b> <i>Casos AXA y MAHOU - SAN MIGUEL</i>	9
<b>3 - La evaluación del desempeño</b> <i>Caso ALTADIS</i>	19
<b>4 - Desarrollo</b> <i>Caso PwC y “Caso Promociona”</i>	25
<b>5 - Reconocimiento y recompensa</b> <i>Casos SAINT GOBAIN y CALIDAD PASCUAL</i>	39
<b>6 - Aspectos transversales</b>	53
<i>Diversidad Cultural</i>	55
<i>Flexibilidad</i>	63
<i>Sensibilización y el papel clave de la comunicación</i>	68
<b>7 - Epílogo</b>	77
<b>Autores y Colaboradores</b>	82

# 1 Introducción

Puede parecer chocante el título de esta guía/manual, que pretende ser una referencia para organizaciones que quieran progresar y avanzar en promover un entorno laboral más equilibrado y donde cada persona pueda aportar lo mejor de sí mismo sin pensar a qué grupo pertenece o cuál es su sexo.

## El por qué

Isotes -del griego “Igualdad”-, la Plataforma creada por un grupo de mujeres directivas en 2011 para la promoción de Mujeres en Puestos de Dirección, ha colaborado anteriormente con dos informes elaborados por PwC: “Estudio de la Mujer Directiva en España”, publicado en 2012 y un segundo en 2014 con las Mejores Prácticas de 32 empresas y cuyo título lanzaba un mensaje a otras muchas: “Inspirando”.

En ambos se deduce que la población de mujeres en España que acceden a las empresas bien formadas es igual o superior al número de hombres que lo hacen.

Cuando empieza a disminuir ese porcentaje de mujeres en las carreras profesionales es a partir de los 30 años. Las razones son variadas y no vamos aquí a entrar en ellas: falta de flexibilidad cuando se necesita conciliación, falta de visibilidad dentro de las organizaciones, falta de formación...

Esas causas están ya muy estudiadas y por ello nos parecía que un nuevo paso después de los informes anteriores era la elaboración de un Manual con algunas prácticas relevantes para apoyar el incremento del número de mujeres en posiciones directivas en las organizaciones a partir de esa edad crítica.

Y para poder aportar recomendaciones con ideas concretas y experiencias que puedan servir de referencia para el desarrollo de las mujeres hacia los puestos de dirección, si este es el espacio profesional donde quieren llegar, nos pareció clave contar con las aportaciones de un grupo de Directores de Recursos Humanos, cuyas organizaciones son agentes transformadoras de este cambio y que están personalmente implicados en este objetivo.

Desde Isotes pedimos a Jorge Cagigas, socio de Epicleles y ex Director de RRHH en empresas punteras como General Electric, Moulinex Groupe, Pepsico, Dogi International Fabrics, Presidente de Fundipe, Vicepresidente de ARHOE y Patrono de la Fundación para la Diversidad, además de persona con una gran sensibilidad en estos temas, que coordinase el grupo. La idea era debatir entre todos y poder publicar una selección de medidas útiles para organizaciones que quieran implantar o mejorar estas políticas.

Hemos contado con la inestimable colaboración de empresas como AXA, Altadis, BNP Paribas, Calidad Pascual, Indra, Europcar, Mahou - San Miguel, PwC y Saint Gobain y desde Isotes queremos volver a agradecerse, ya que todos ellos han sacado el tiempo para que esto haya sido posible.

Gracias a los casos que nos exponen es más fácil entender cómo todas estas organizaciones y sus departamentos de recursos humanos persiguen el reto de conseguir, de una manera sostenida y constante, incrementar la presencia de los dos sexos en equiparación durante toda la carrera profesional, con la adopción de medidas y la utilización de herramientas que llevan a las empresas al estado deseado.

## El cómo

Guiados por estos intereses nos propusimos escribir un Manual con ejemplos prácticos que pudieran ilustrar de manera real cómo encontrar el equilibrio de los sexos en las organizaciones, sean estas grandes, medianas o pequeñas. Queríamos que este documento final pudiera servir

de guía para que cualquier organización o profesional pudiera adentrarse y encontrar sugerencias, ideas, proyectos o casos que fueran de inspiración para su entorno.

Entrando brevemente en la metodología utilizada, comenzamos con una reunión donde sentamos las bases del debate, los objetivos y el método de trabajo, para después ir avanzando en las iniciativas que considerábamos importantes.

Una de las cuestiones que se repetía con más frecuencia, era que habitualmente los proyectos que se ponían en marcha eran tremendamente amplios y extensos y que esto redundaba en un sistema de medidas inabarcables y que resultaban inaccesibles para organizaciones más pequeñas y/o con menos recursos que no podían poner en marcha todas ellas, desistiendo en consecuencia de la intención de mejorar y avanzar en este objetivo.

Por ello decidimos que las medidas y herramientas que iban a formar parte de este documento cumplieran algunos requisitos:

- Pudieran ser de utilidad a cualquier organización independientemente de su tamaño y situación.
- Fueran modulables, es decir que se pudieran realizar unas u otras dependiendo de las prioridades.
- Estuviéramos convencidos de que habían sido testadas y que habían tenido un efecto positivo.
- Tuvieran un impacto sostenible
- Fueran simples, inteligibles y adaptables.

Con esa idea de poder aplicar las medidas de forma independiente y teniendo en cuenta que las plantillas son diversas y cuando nos focalizamos en talento femenino, unas empresas tendrán más necesidades en diferentes franjas de edad, pensamos que era útil hacer una doble matriz y resaltar las medidas en cada tramo ya que, aunque todas tienen un impacto positivo en cualquier momento, dependiendo de la edad de las profesionales podían ser más efectivas, al tiempo que para la organización eran además eficientes.

Por ello concluimos que nuestra aproximación a esta guía contemplaría rangos de edades y las diferentes actividades que desde la gestión de personas suelen trabajarse en la vida profesional.

Estas franjas son:

- Menos de 30 años
- De 30 a 45 años
- Más de 45 años

Esto no quiere decir que cuando incluyamos una medida en una franja de edad sólo haya que aplicarlo en la franja sugerida, sino que, si como organización no puedes abordar todas las medidas propuestas en todas las franjas al mismo tiempo, depende la franja de edad del colectivo que más interese, recomendamos comenzar por ellas para lograr un mayor impacto.

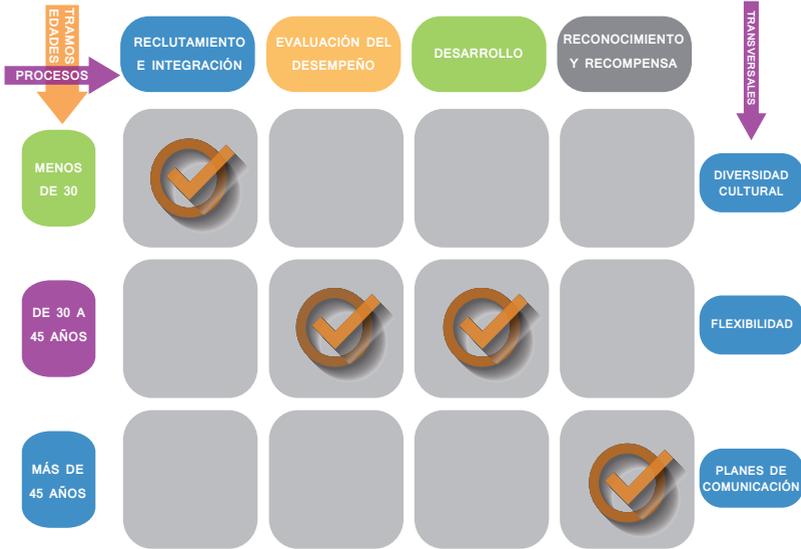
Creemos que cuando en las organizaciones se plantean estos aspectos se tiene la tendencia a generalizar las medidas intentando abarcar todas las edades y esto en numerosas ocasiones no es lo más efectivo. Por eso nuestro planteamiento contempla esas tres franjas amplias de la vida profesional que determinan unas prioridades en la gestión de personas y más concretamente de las mujeres.

Las problemáticas de cada uno de los tramos y los proyectos vitales son diferentes y por tanto acercar las medidas a los intereses y necesidades va a tener sin duda una ventaja evidente.

Para la finalización de las premisas de trabajo agrupamos en cuatro apartados las áreas básicas de gestión de recursos humanos:

- Reclutamiento e Integración
- Evaluación del Desempeño
- Desarrollo
- Reconocimiento y Recompensa

Adicionalmente, también concluimos que, del extenso catálogo analizado, había una serie de aspectos que entendíamos tenían carácter transversal y que por tanto deberían ser objeto de un tratamiento al margen de las franjas de edad definidas.



De todas las iniciativas que se barajaron en el grupo de trabajo, seleccionamos aquellas tres que desarrollaríamos por considerarlas las de mayor impacto, quedando el cuadro final como aparece arriba.

Desde Isotés queremos reiterar nuestro agradecimiento a los participantes y a las empresas que han hecho posible este documento así como al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a la Secretaría de Estado de Asuntos Sociales e Igualdad y al Instituto de la Mujer, que desde el primer momento se mostraron interesados por nuestra iniciativa y nos ofrecieron el apoyo para que finalmente este Manual viera la luz.

### Sara Bieger

Co-fundadora y Presidenta de Isotés  
Socia Directora de LT AltoPartners



### Jorge Cagigas

Socio de Epictetes



### CO-AUTORES Y COLABORADORES:





## 2

# Reclutamiento e integración

## Casos AXA y MAHOU - SAN MIGUEL

### La importancia de la selección

La Selección es la herramienta básica, es la clave para una correcta incorporación del talento que las empresas necesitan para destacar entre sus competidores.

Los procesos de selección se producen durante toda la carrera profesional pero, de manera más acusada, las empresas contratan jóvenes que han terminado sus estudios y se incorporan entre los 25 y los 30 años a la empresa.

Si se pretende fomentar la igualdad de oportunidades respecto a género, las empresas deben diseñar e implementar procedimientos formalizados de selección que garanticen la igualdad en cada una de las fases que lo acompañan. Para ello es imprescindible contar, por un lado, con el apoyo de la alta dirección, quien ha de validar, compartir e impulsar dicha estrategia y en segundo lugar, es fundamental el rol de Recursos Humanos, quien ha de liderar el proyecto canalizando y gestionando todas las acciones derivadas del mismo y velando por su cumplimiento.

Los procesos de Selección, tanto los llevados a cabo internamente como los procesos que se externalizan, hay que revisarlos con perspectiva de igualdad en cada una de las fases.

## Pautas de equidad de género en la **FASE PREVIA:**

- Definición neutra del puesto de trabajo y perfil profesional.
- Descripción de requisitos del puesto y perfil de trabajo.
- Valoración de la experiencia práctica.

## Pautas de equidad de género en la **FASE OPERATIVA:**

- Redacción de convocatoria con lenguaje e imágenes neutras e inclusivas.
- Elección de canales de comunicación incluyentes.
- Recepción de candidaturas mediante formulario modelo.
- Conformación de equipos de selección mixtos.
- Evaluación en Igualdad de Oportunidades.
- Realización de pruebas de selección imparciales.
- Realización de entrevistas personales objetivas.

## Pautas de equidad de género en la **FASE DE INCORPORACIÓN:**

- Negociación en Igualdad.
- Acogida en Igualdad de Oportunidades.

Para garantizar el éxito de dichas medidas, Recursos Humanos como motor del cambio deberá potenciar el desarrollo de una cultura inclusiva compartida por todos los empleados. Para ello, es fundamental desarrollar diferentes acciones de comunicación interna y sensibilización entre sus colaboradores a todos los niveles, y especialmente a través de los mandos intermedios como palancas del cambio en sus equipos.

## **CASO AXA**

*El Grupo AXA cuenta con 161.000 empleados que dan servicio a más de 100 millones de clientes en 59 países del mundo. Su vocación es la protección. El objetivo de la compañía, como uno de los líderes mundiales del sector asegurador, es dar respuesta a todas las necesidades financieras de sus clientes, ya sean particulares, pymes o multinacionales. El grupo ofrece a sus clientes productos y servicios, asegurando sus propiedades (coches, hogares, equipos), protegiendo a sus familias o empleados y gestionando su patrimonio personal.*

Con la idea de sensibilizar para los posteriores procesos de selección, en AXA se organizaron **talleres dirigidos a Managers para eliminar posibles prejuicios** sobre la incorporación de mujeres en las diferentes posiciones vacantes, y también, sobre cómo realizar una entrevista de selección que fomente la igualdad de oportunidades a través del uso de un lenguaje inclusivo.

Un ejemplo de alguno de los contenidos de dicho taller, es el **uso de preguntas no discriminatorias** por razón de género. En muchas ocasiones, y sobre todo en la franja de edad (25-30 y 30- 40) se relaciona directamente el ser mujer con una menor disponibilidad en el puesto de trabajo al presuponer que es ella quien asume las responsabilidades familiares (cuidado de hijos, padres, etc.).

En este sentido, es muy habitual que el entrevistador pregunte directamente en la entrevista:

- ¿Estás casada?
- ¿Tienes pensado tener hijos?
- ¿Cuántos hijos tienes? ¿Qué edad tienen?

Dichas preguntas, aparte de resultar incómodas para la entrevistada al entrar en el ámbito de lo personal, nos puede llevar a tomar una decisión errónea ya que en realidad se está valorando información personal y no su disponibilidad real. Es posible que una candidata pueda tener hijos de corta edad que necesiten cuidados, pero eso no le impida contar con la disponibilidad necesaria para desempeñar de una forma óptima su función en su puesto de trabajo. En este sentido, es más oportuno orientar la pregunta a su disponibilidad real. Por ejemplo:

- El puesto exige una disponibilidad X: ¿Es posible por tu parte asumir dicha responsabilidad?

De esta forma, podemos evitar tomar decisiones equivocadas relacionadas con prejuicios de género y garantizar una mayor objetividad del proceso. Una vez que se han realizado acciones de sensibilización y fomentado una cultura inclusiva al respecto, se pueden implementar diferentes medidas en la organización, que potencien la igualdad, como por ejemplo la gestión de los procesos de selección a través del CV anónimo.

## Gestión a través de CV anónimo

### como herramienta de no discriminación en AXA

El CV anónimo es aquel currículum en el que no aparecen datos personales como el nombre, sexo, edad, nacionalidad o dirección. El anonimato garantiza la no discriminación en las fases iniciales del proceso, fomentando la igualdad de oportunidades basadas exclusivamente en la formación y experiencia profesional.

Para la implementación de la gestión del CV anónimo, es imprescindible una alta implicación y compromiso del equipo de selección. En la gran mayoría de las ocasiones el CV recibido no es en formato anónimo ya que incluso la mayoría de los portales de empleo en internet no permiten esta opción. Por lo tanto, será el equipo de selección que deberá realizar una valoración totalmente objetiva del perfil y sin ningún tipo de sesgo por razones en este caso de género.

Una vez realizada dicha valoración del perfil y las pruebas pertinentes a los diferentes candidatos (entrevistas, test, pruebas psicotécnicas, dinámicas de grupo, etc.) en función del puesto, deberá emitir el CV o informe del candidato en formato anónimo al manager que realizará las entrevistas con los candidatos finalistas.

De esta forma, evitamos que el manager rechace en una primera fase a candidatas mujeres solamente por su condición, ya que deberá realizar entrevistas a todos los finalistas y valorar su perfil en profundidad.



Si a este tipo de práctica le sumamos la sensibilización realizada a managers comentada en el punto anterior, a través de la cual eliminamos posibles prejuicios y potenciamos su responsabilidad en el fomento de la igualdad de oportunidades con los beneficios que ello conlleva para la compañía, el éxito de la implementación de dichas políticas se incrementa exponencialmente. Tras la implementación de dicha medida en AXA, se ha garantizado que en un 85% de los procesos de selección realizados se ha incorporado a la terna finalista al menos una mujer.

#### **Fomentando la incorporación de la mujer al mercado laboral y el camino hacia la ruptura del techo de cristal**

La atracción del talento femenino en programas de generación de cantera para futuras posiciones clave en cualquier organización fomenta, por un lado, la incorporación de mujeres jóvenes al mercado laboral y, por otro, sienta los cimientos para la eliminación del techo de cristal potenciando el desarrollo de mujeres para posiciones directivas.

Un ejemplo de gestión en esta línea, es el **“AXA Graduate Program”** el cual incorpora anualmente jóvenes profesionales con alta capacidad de desarrollo, alto nivel de desempeño y sólido compromiso. El objetivo de dicho programa es generar una cantera de profesionales con alta polivalencia, que tras afrontar itinerarios de desarrollo transversales y multifuncionales en distintas áreas de la organización, asuman responsabilidades relevantes en el marco de las necesidades estratégicas de talento del Grupo AXA.

Para garantizar la igualdad de oportunidades, el proceso de selección es liderado por Recursos Humanos. El equipo de Atracción de Talento gestiona el proceso compuesto por diferentes fases: toma de contacto con los candidatos, realización de test psicotécnicos, prueba de personalidad, dinámicas de grupo y entrevista en profundidad. La fase final del proceso consiste en realizar un Business Case que será presentado por cada uno de los finalistas a un panel de seniors managers de la compañía.

Los especialistas en selección garantizan la equidad en la presentación de candidaturas finalistas al panel. En este sentido, al menos la mitad de estas candidaturas está formada por mujeres para garantizar el resultado final de al menos el 50% de Graduates incorporados sean mujeres. Además, para garantizar una toma de decisión objetiva, el panel está formado equitativamente por hombres y mujeres, todos ellos seniors managers de AXA.

Actualmente la compañía ha incorporado 5 promociones al programa, de las cuales el 50% son mujeres sin diferencia en cuanto a desempeño y evolución profesional respecto a sus compañeros hombres.

#### AXA “TOP SALES”

Pese a que las mujeres representan el grupo de consumidores más grande del mundo un 80% de la decisión de compra recae sobre ellas, todavía hoy día la representación femenina en posiciones comerciales continúa siendo significativamente menor con respecto a los hombres.

Incrementar la presencia de mujeres en este ámbito, no solo impulsaría la igualdad de oportunidades, sino que potenciaría la rentabilidad de la empresa al fomentar la diversidad en sus plantillas. En este sentido, se potenciaría la innovación en el desarrollo y venta de sus productos, ofreciendo soluciones más adaptadas para dicho colectivo.

Un ejemplo sobre cómo incrementar el número de mujeres en posiciones comerciales es el desarrollado por AXA. En este caso, el comité ejecutivo de la compañía tras valorar que solamente un 8% de mujeres representaban la fuerza de ventas de la empresa en posiciones de managers comerciales, aprobó una medida de discriminación positiva. Es decir, dar un trato preferencial en las nuevas incorporaciones a mujeres que cumplieran con los requisitos indicados para la posición.

La medida fue implementada en el programa **“AXA Top Sales”**, cuyo objetivo principal es reforzar la estructura comercial de las diferentes direcciones territoriales teniendo en cuenta las necesidades estratégicas de la compañía. Además de la aptitud comercial, el proceso de selección evalúa habilidades de liderazgo y otras competencias clave, ya que los candidatos seleccionados se incorporan a un programa de formación y desarrollo exclusivo con el fin de promocionar en medio/largo plazo a posiciones directivas dentro del área.

El resultado de la implementación de la medida fue bastante positivo, ya que de las 11 nuevas vacantes para incorporar al programa, 10 fueron ocupadas por mujeres en diferentes puntos de España con perfil totalmente acorde con las necesidades del puesto tanto a corto plazo, como a medio/largo teniendo en cuenta el potencial de desarrollo de las mismas para ocupar posiciones directivas en la compañía.

## Recomendaciones

- Contar con el apoyo de la Alta dirección como impulsores de la estrategia.
- Imprescindible el liderazgo por RR.HH como motor de cambio.
- Realizar acciones de comunicación interna/sensibilización a todos los empleados para que entiendan la importancia de potenciar una cultura inclusiva que fomente la igualdad de oportunidades en los procesos de selección.
- Exigir por lo menos una mujer en la terna de candidatos o una explicación en profundidad de la falta de candidaturas femeninas.
- Evitar los prejuicios y “a priori” en el encaje del perfil y la persona. Preguntar siempre a las posibles candidatas su interés/ disponibilidad para la posición aunque pueda implicar movilidad/ peores horarios u otras dificultades más aceptadas generalmente por el género masculino.

### CASO MAHOU - SAN MIGUEL: PROGRAMA “CRECEMOS”

*Mahou- San Miguel se creó en el año 2000, cuando Mahou adquirió San Miguel convirtiéndose en la primera compañía cervecera con capital 100% español. Pese a su origen reciente, Mahou San Miguel son empresas con más de un siglo de antigüedad. El origen de Mahou se remonta al año 1890, cuando se funda Hijos de Casimiro Mahou, dedicada a la fabricación de cerveza y hielo en una pequeña fábrica del centro de Madrid.*

*Por su parte, San Miguel nace en el barrio de San Miguel, en el ciudad de Manila (Filipinas), también en 1890. En 1953, un grupo de accionistas de Lleida, alcanza un acuerdo con la empresa filipina para abrir una nueva fábrica de San Miguel, naciendo San Miguel España. En el año 2004, se incorpora la Cervecería Canaria Reina y en 2007, Cervezas Alhambra.*

*Además, desde 2011 la compañía está presente en el sector del agua mineral con Solán de Cabras, un mercado en el que cuenta con tres manantiales de agua y sus plantas de envasado, que se unen a los siete centros de producción de cerveza en España. Asimismo, el afán internacional de la compañía queda patente en la apertura, en 2013, de la primera filial internacional de la compañía: Mahou India.*

Su compromiso con el empleo de calidad, ha llevado a Mahou - San Miguel a fomentar la incorporación e integración de los jóvenes talentos. En el marco de este compromiso ha implementado el Programa Creceмос, en el que se identifica y desarrolla durante dos años a jóvenes profesionales.

Los seleccionados tienen la oportunidad de realizar un proceso de aprendizaje e inmersión en todos los procesos de la organización, acompañados por personal de cada departamento en el que desarrollarán sus capacidades, así como por un mentor que les ayudará y guiará en su primera experiencia profesional.

El diseño del programa se ha realizado teniendo en cuenta los valores y compromisos que rigen la estrategia de la compañía, y de forma especial la igualdad de oportunidades y no discriminación.

El programa Crecemos se creó con una convocatoria en el año 2013. En total, se registraron más de 2600 solicitudes de profesionales recibidas, entre las que se seleccionaron a 12 jóvenes talentos.

Ante el éxito de esta primera convocatoria, en 2015 se relanza el programa para incorporar a la compañía, de nuevo, a 12 jóvenes profesionales, la mitad de ellos mujeres.

En el “Programa Crecemos” los jóvenes tienen la oportunidad de desarrollar su carrera en tres ámbitos distintos: Comercial, Soporte al Mercado e Industrial. Esta separación se realiza con el objetivo de desarrollar y enfocar los conocimientos y habilidades de los profesionales y prepararles para afrontar los futuros retos laborales en las mejores condiciones. En esta estrategia se ha tenido muy en cuenta la igualdad e integración, ya que se ha impulsado la presencia femenina en algunos de estos departamentos en los que el número de mujeres profesionales era menor.

No obstante, durante los dos años que dura el programa, los jóvenes rotan por distintas áreas que les permiten adquirir la visión global de los procesos que componen el día a día del negocio. En este proceso son evaluados de forma continua para garantizar que su crecimiento es el adecuado. Para ello se les definen objetivos cuantitativos y cualitativos por cada una de las rotaciones, que son supervisados por su jefe de rotación y es quien se encarga de darles un feedback personalizado sobre su grado de consecución y recomendaciones de desarrollo para las próximas rotaciones.

Además, para garantizar y facilitar su desarrollo, son acompañados por un mentor y una persona de recursos humanos. El primero tiene como objetivo el desarrollo a nivel de habilidades del joven talento, para lo que recibe un programa de formación a lo largo de los dos años en el que se combinan distintas metodologías de aprendizaje como la formación en aula, coaching y sesiones supervisadas. Todo ello con el fin de retar al joven talento a conseguir lo mejor de sí mismo y ayudarle a desarrollar todo su potencial.

Por su parte, el responsable del área de recursos humanos es el encargado de garantizar que todo el proceso funciona así como de detectar y canalizar su potencial e intereses profesionales, con el fin de que se incorpore al puesto más adecuado finalizados los dos años.

La importancia del desarrollo de los profesionales con talento de Mahou San Miguel es uno de los pilares fundamentales en los que descansa la estrategia de la compañía. Por ello, el Comité Ejecutivo se reúne varias veces al año para hacer seguimiento del desarrollo de cada uno de los participantes en la iniciativa. Es una parte de las responsabilidades del propio Comité Ejecutivo, que interviene en el Programa desde el mismo proceso de selección, ya que asiste a la presentación que hacen los finalistas sobre su candidatura y, por tanto, vota sobre la idoneidad de los jóvenes que se incorporan.

Asimismo, un miembro del Comité Ejecutivo es el padrino del programa y mantiene actividades individuales de seguimiento y orientación con ellos. A lo largo del programa se convocan reuniones semestrales con el Comité Ejecutivo donde se explica la evolución de cada uno de dichos jóvenes.

El hecho de incorporar jóvenes con talento y sobre todo, talento femenino en áreas tradicionalmente masculinas, permite además fomentar la diversidad de pensamiento, el cambio cultural y que estos jóvenes realicen un mentoring inverso con otros profesionales de la compañía.

En la segunda edición, alineado con la estrategia de Mahou San Miguel de buscar perfiles internacionales, se han incorporado al programa jóvenes de otros países. Dos de las participantes en esta segunda edición tienen un perfil marcadamente internacional, ya que proceden de Polonia y Rumanía.

## Recomendaciones

- Implicación de la Alta Dirección y de todos los managers.
- Seguimiento cercano del departamento de Recursos Humanos.
- Formación a los miembros de la organización para que comprendan el valor de las incorporaciones y dediquen tiempo a su seguimiento.
- Búsqueda de Diversidad en los participantes: mujeres, jóvenes, distintas nacionalidades.
- Aprovechar el programa para generar palancas de cambio en la organización aceptando otras generaciones y culturas.

# 3

## La evaluación del desempeño

### Caso ALTADIS

En el antiguo sistema de empleo, los trabajos eran a menudo de por vida, con progresos predecibles en la carrera profesional y un salario estable garantizado, o que al menos se intentaba garantizar. Los aumentos de salario se basaban en la antigüedad del empleado/a, lo que además reforzaba el valor de la fidelidad y continuidad de la relación laboral o se concedían automáticamente a todos los trabajadores/as con unos niveles porcentuales de incrementos similares o idénticos.

Sin embargo, este modelo tradicional de empleo ha sido sustituido gradualmente por una nueva forma de gestionar los recursos humanos más moderna. Entre los sistemas que se han implantado con fuerza en las organizaciones destacan la gestión de la carrera profesional y los programas de compensación por desempeño. La introducción de la gratificación y el salario basado en el rendimiento del trabajo se ha generalizado como una nueva forma en la organización del trabajo.

Las organizaciones han comenzado a utilizar evaluaciones formales e informales del desempeño que, finalmente, acaban afectando en la carrera profesional del empleado/a en aspectos como la asignación de funciones y responsabilidades, la formación y las oportunidades de desarrollo, el aumento del salario y las promociones, entre otros.

Es evidente que en las organizaciones modernas y en las nuevas formas de trabajo, la vinculación clara y explícita, al tiempo que transparente,

posee unos efectos positivos a la hora de encontrar modelos, seguramente imperfectos, que proporcionan a los empleados una idea clara acerca de su desempeño y las compensaciones de todo tipo que pueden recibir. La cultura de la “meritocracia” ayuda de forma significativa a resolver algunos de los problemas que las organizaciones sufren y que además han cobrado vital importancia con la incorporación de la mujer al trabajo productivo de manera masiva.

El problema fundamental en las Organizaciones no se encuentra tanto en la entrada de nuevos profesionales, sino en la gestión de las carreras una vez que los empleados se han integrado en las empresas. Por ello, una de las piezas claves, y que suele ser punto de partida de muchas de las decisiones que posteriormente se adoptan sobre la carrera profesional, son las Evaluaciones del Desempeño (incluidos aquí rendimiento, competencias, valores, y objetivos).

Hemos creído, por lo anteriormente expuesto, que era imprescindible abordar en este capítulo cómo estos sistemas son críticos para la corrección de desigualdades internas en las Compañías, favorecer la correcta asignación de las recompensas individuales y conseguir una mayor igualdad de oportunidades en la asignación de promociones y ascensos.

En el modelo diseñado hemos incluido la Evaluación del Desempeño en la franja entre los 30 y 45 años de edad, puesto que es aquí donde se suelen dar aspectos claves de la consolidación de la trayectoria profesional, y por tanto es muy relevante que en esa etapa todas las acciones que se tomen se dirijan a generar las mejores oportunidades para que cada uno, y especialmente las mujeres, desplieguen todas sus capacidades.

Algunas de las cuestiones vitales que se producen en esta franja y que impactan en la trayectoria profesional son:

- Acceso a las posiciones de responsabilidad liderando equipos
- Etapa donde las organizaciones suelen centrar sus esfuerzos para desarrollar a sus profesionales.
- Momento en el cual los incrementos retributivos relativos sobre la base suelen ser más altos en porcentaje.

## ALTADIS

*La compañía Altadis nació en el año 1999, resultante de la fusión de las empresas Tabacalera y Seita, que dio lugar a uno de los grupos líderes de la industria del tabaco, líder mundial en cigarros, con un destacado lugar en el mercado de cigarrillos en Europa occidental y uno de los primeros operadores logísticos en el sur de Europa.*

*Presente en más de 160 países, hoy el Grupo tiene unos 39.000 empleados y 56 fábricas por todo el mundo.*

*Los antecedentes de Tabacalera se remontan a la fundación, el año 1636, de la Institución del Estanco del Tabaco en España. En 1887 se crea la Compañía Arrendataria de Tabacos (CAT), que se encarga de la gestión del monopolio de tabacos. En 1945 cambia su nombre por el de Tabacalera, S.A., empresa privatizada en abril de 1998.*



*Los antecedentes de Seita se remontan a 1664, con la creación de la Hacienda de Tabacos. En 1926 se constituye el Servicio de Explotación Industrial de Tabacos (Seit), posteriormente Seita y privatizada en 1995.*

*A finales de 1999 se estableció en España Imperial Tobacco, bajo el nombre de John Player, dentro de su apuesta por expandirse internacionalmente. Desde Madrid se controlaba Marketing y Ventas en el Sur de Europa.*

*En 2008 Imperial Tobacco adquiere Altadis, quinto en el ranking mundial, y que consolida la cuarta posición de Imperial Tobacco a nivel global y ayuda a fortalecer todas las categorías de producto. La adquisición de Altadis ha situado a Imperial Tobacco a la cabeza del mercado español, liderando el ranking nacional y sólidamente establecida como una compañía tabaquera líder a nivel internacional.*

### CASO ALTADIS

Quizá muchas de las reflexiones que vamos a realizar en relación a la no discriminación por razón de género deban entenderse teniendo en cuenta dos factores diferenciadores de Imperial Tobacco y su filial española Altadis:

- El Comité de Dirección de Altadis está compuesto en la actualidad por igual número de hombres y mujeres (4 hombres y 4 mujeres).
- Imperial Tobacco es una de las 5 únicas empresas, de las 100 que forman el índice bursátil FTSE100 del Reino Unido, cuya CEO es una mujer: Alison Cooper. Cuando asumió el cargo, en 2010, sólo había dos empresas en el índice bursátil inglés cuya máxima dirigente fuera una mujer.

Apuntamos esto solo para entender que, a pesar de no tener seguramente iniciativas rupturistas en materia de igualdad de género, podríamos afirmar que hemos conseguido en nuestra organización una de las cosas más difíciles de alcanzar: la normalidad en la incorporación y promoción de la mujer en la Compañía.

Para lograrlo, creemos que es crítico tener un proceso de gestión del desempeño robusto que garantice la igualdad de oportunidades y la máxima objetividad.

Nuestro proceso de gestión del desempeño no es muy distinto al de muchas otras empresas. Contiene 5 etapas, resumidas en nuestra Rueda del Desempeño.

Cada una de las etapas es crítica para asegurar una correcta gestión, desarrollo y recompensa de nuestros colaboradores.



De forma muy resumida, las 5 etapas en que dividimos un año natural se componen de:

- **Fijación de Objetivos.** A principios de cada ejercicio se comparten con cada empleado las principales metas a alcanzar para el año.
- **Mid Year o revisión a mitad de año.** Se trata de hacer una puesta en común a los seis meses del estado de consecución de los objetivos y planes establecidos a principios de año.
- **Autoevaluación.** Antes de comenzar las evaluaciones a final de año, se solicita una primera autoevaluación de los colaboradores para conocer su opinión e impresiones sobre la consecución de metas.
- **Calibración.** Quizá una de las etapas más importantes y críticas para evitar, entre otras, la discriminación por género. En ella se trata de asegurar que los criterios de evaluación para todos los empleados son similares en cuanto a nivel de exigencia y que no hay diferencias según quién sea el evaluador/evaluado.
- **Evaluación.** Fase final donde se debate y se proporciona al colaborador información sobre los resultados del año, áreas fuertes y mejoras a realizar.

Este ciclo en la gestión del desempeño es muy habitual en otras compañías. Igualmente los factores que utilizamos para evaluar la contribución de nuestros empleados en Imperial Tobacco no son muy distintos a los empleados en otras Organizaciones.

Pero quizás la diferencia es que para Imperial Tobacco la contribución de un empleado debe evaluarse teniendo en cuenta el **QUÉ** y el **CÓMO**. Es decir, nos importa alcanzar las metas pero también la manera en que se consiguen.

	QUE			
EXCEED EXPECTATIONS	3	5	6	COMO
BELOW EXPECTATIONS	2	4	5	
MEET EXPECTATIONS	1	2	3	
	EXCEED EXPECTATIONS	BELOW EXPECTATIONS	MEET EXPECTATIONS	

En otras palabras, evitamos aquello de “el fin justifica los medios”.

En ambos vectores hay 3 situaciones posibles: cumplir lo esperado, superarlo o quedarse por debajo.

En la práctica eso permite clasificar a nuestros colaboradores en 9 situaciones distintas. Cada una de ellas tiene asociado un posible incremento salarial distinto, una mayor aportación al bono variable y permite incluirse en procesos de promoción en la Compañía.

Hasta aquí, seguramente no hay nada tremendamente novedoso.

Sin embargo, hay matices diferenciales en Imperial que, en nuestra opinión ayudan a favorecer una igualdad en las oportunidades:

- Un sistema de calibración
- Un exhaustivo análisis de la información

El sistema de calibración permite asegurar que usamos la misma vara de medir para todos nuestros colaboradores. Es decir, independientemente de quien evalúa, existe una sesión transversal donde se asegura que los criterios para considerar algo como lo esperado, superado o no haber llegado son equivalentes.

En cuanto al análisis exhaustivo de la información, quizá se trata de la fase más farragosa pero que mayor repercusión puede tener.

De manera tradicional siempre hemos realizado estadísticas de personas en cada cuadrícula, segmentada por departamento, por antigüedad, por edad... pero nunca lo analizábamos por sexo.

Desde 2015, analizamos el porcentaje de cada una de las evaluaciones también dividido por sexo. Pero no nos hemos detenido ahí. Hemos dado un paso más y hemos añadido un segundo nivel de análisis y control que nos permite detectar si los evaluadores son más o menos exigentes con ellos o con ellas. O viceversa. Este segundo análisis es de tremenda utilidad para validar o desmitificar aquello de que en ocasiones las propias responsables de mujeres son más exigentes con ellas que con ellos.

En el cuadro adjunto se muestra la distribución de ratings en Altadis correspondiente a 2015. En él se puede apreciar cómo no existen diferencias significativas en la asignación de ratings dependiendo del género. En ambos casos el nivel medio (4) abarca más del 55%. Los dos extremos, esto es, los que brillan con más fuerza (5/6) y los que necesitan más empuje (1 al 3) se distribuyen de manera similar sin distinción de género.

**Ratings por sexo 2015**

Rating	Hombres	Mujeres
1		
2	22%	17%
3		
4	57%	57%
5	22%	
6		22%

El análisis de evaluación final por sexo permite detectar y anticipar posibles incidencias y corregirlas antes de que provoquen distorsiones en los salarios, las promociones, etc.

## Recomendaciones

- Utilizar la evaluación del desempeño como análisis de la contribución de los empleados a los resultados de la Compañía.
- La evaluación del desempeño debe estar directamente relacionada con la fijación de salarios, recompensas, promociones y desarrollo.
- Analizar de forma exhaustiva y objetiva la información es la mejor prevención de desigualdades futuras.
- El equilibrio y el mérito, al tiempo que la equidad, deben ser los factores claves de la Evaluación del Desempeño, que van a contribuir a una reducción significativa de las subjetividades por razón de sexo.
- Concienciar que la Evaluación del Desempeño es crítica y es una de las principales responsabilidades de todo manager.



# 4

## Desarrollo Caso PwC y “Caso Promociona”

En este apartado de la franja de los 30 a 45 años hemos definido dos áreas que nos parecen fundamentales, anteriormente hemos repasado el aspecto de la Evaluación del Desempeño y ahora el Desarrollo porque estas dos actividades son, en la mayoría de los casos, caras de la misma moneda. Están íntimamente conectadas y la una sin la otra suele ser un presagio de inadecuada gestión de capital humano.

Adicionalmente en esta franja se comienza a encontrar el diferencial en el número de mujeres que continúan su carrera profesional con respecto al de hombres y, por tanto, es donde se debe estar más atento a las actividades que pueden ayudar a que esto se produzca.

Hoy en día, el Desarrollo hay que entenderlo como un concepto mucho más amplio y completo que lo que anteriormente se denominaba Formación y exponemos aquí algunas de las diferencias entre ambas.

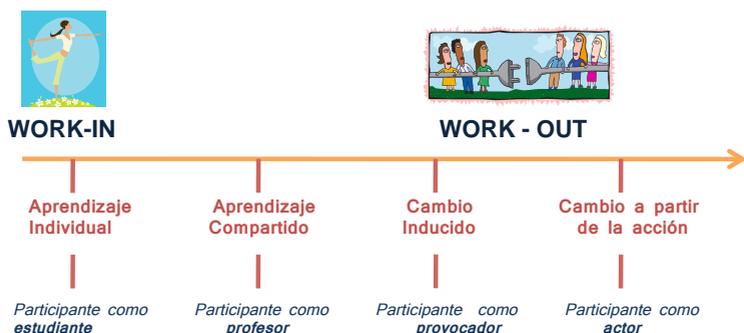
Estos cambios de paradigma hacen que sea todavía más importante que

FORMACIÓN	DESARROLLO
 VINCULADO BÁSICAMENTE CON HABILIDADES TÉCNICAS	 INCLUIVE COMPETENCIAS, HABILIDADES Y VALORES
 BASADO EN FORMACIÓN GENÉRICA	 BASADO EN PLANES INDIVIDUALES
 SIN IMPLANTACIÓN DE METRICAS NI MEDIDAS	 OBLIGATORIO MEDICIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO
 SIN ACUERDO PREVIO	 CON ACUERDO PREVIO
 RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DE LA EMPRESA	 RESPONSABILIDAD COMPARTIDA (EMPLEADO Y EMPRESA)

las mujeres entre los 30 y 45 años tomen conciencia de la trascendencia que tiene el asegurar una actitud proactiva impulsar acciones formativas y de desarrollo a la hora de apuntalar y proyectar su carrera profesional y su trayectoria futura. No basta sólo con que las empresas pongan todo de su parte, cada una de las componentes debe impulsar su activa participación en los programas.

Adicionalmente, es importante mencionar que los entornos donde se desarrollan estas iniciativas también están cambiando y a continuación exponemos un proceso que sería conveniente seguir y que puede ayudar a entender el entorno de este capítulo.

### DEL “WORK IN” AL “WORK OUT”



Por otra parte, desde el punto de vista de las organizaciones, estas deben conocer las capacidades que tienen y saber identificar dónde está el talento, quienes son los profesionales clave que hay que “cuidar” y por lo tanto en quien hay que invertir, desarrollar y retener.

Teniendo en cuenta ese colectivo global de talento dentro de la organización (hombres y mujeres), en este Manual queremos poner foco en las medidas importantes para desarrollar el talento femenino en esa franja de los 30 a los 45.

Para ello es necesario un proceso de evaluación que nos permita medir a los profesionales, detectar el talento, conocer cuáles son las fortalezas que hay que potenciar y las áreas de mejora en las que hay que trabajar desde el punto de vista de Desarrollo.

Hay muchas maneras de plantear la evaluación, pero la clave es tener claro qué queremos evaluar y cómo definimos o qué consideramos “talento” en nuestra organización.

## CASO PwC

*PwC es la firma de Servicios Profesionales número 1 en las principales economías del mundo y se sitúa en el segundo puesto del ranking de las marcas más poderosas del mundo elaborado por Brand Finance.*

*El network abarca a 208.109 profesionales en 157 países.*

*PwC España como parte de la red global de firmas de PwC, cuenta con 20 oficinas en las que más de 4.000 profesionales desarrollan su actividad principalmente en Auditoría, Consultoría, Transacciones, Asesoría Legal y Fiscal.*

*El capital humano y calidad de servicio hace que la marca PwC España haya sido reconocida como la mejor empresa para trabajar en España (revista Actualidad económica), la primera firma de servicios en reputación corporativa del sector por duodécimo año consecutivo (Merco) o la primera firma en fusiones y adquisiciones en España (Thompson Reuters y MergerMarket) entre otros.*

*Este posicionamiento solo es posible gracias a una apuesta continua por incorporar al mejor talento (529 perfiles Junior han iniciado su carrera este pasado mes de Septiembre) y un claro impulso por la formación. PwC además asume el compromiso de aportar no solo valor añadido a los clientes sino también a la sociedad, por ello sus profesionales han invertido durante 2014 más de 10.000 horas de voluntariado. Estas palancas (Talento, Formación y RSC) hacen que el 72% de sus profesionales estén muy satisfechos de pertenecer a la firma líder en servicios profesionales.*

En PwC el concepto de Talento recoge tres aspectos: agilidad de aprendizaje, la aspiración de cada profesional y la evidencia de su capacidad demostrada a través de un rendimiento sostenido en el tiempo (performance).

En base a este concepto, el proceso de identificación de Talento se estructura de la siguiente manera:

- **Cuestionario de Potencial** que mide la aptitud de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes a través de la experiencia o del estudio y la capacidad de aplicarlos con éxito (agilidad de aprendizaje). Por otra parte mide la ambición, compromiso y motivación por hacer carrera dentro de la organización (aspiración). El cuestionario recoge información sobre comportamientos observables y medibles que identifican este concepto.
- **Sistema de Valoración del Desempeño** que tiene en cuenta el rendimiento anual y que se evalúa en base a los resultados y performance del año.  
Este sistema permite valorar la contribución anual, pero también hacer un buen diagnóstico e identificar las áreas y competencias a desarrollar.

Un buen **proceso de evaluación de potencial** nos permitirá tener identificadas a aquellas profesionales en la franja de 30 a 45 años, que son clave en la organización y por lo tanto, a las que hay que dirigir el esfuerzo en desarrollar. Nos permitirá saber sus capacidades reales y donde puede haber carencias.

Además, conoceremos su motivación, interés profesional y compromiso, aspectos muy importante a tener en cuenta antes de iniciar cualquier programa de desarrollo que obviamente exige esfuerzo, dedicación e inversión, no solo para la empresa sino también para la profesional.

La formación tiene una relación directa con el progreso en la carrera profesional. Los programas de formación incluyen tanto capacidades técnicas y conocimientos específicos como habilidades y competencias de gestión.

Teniendo en cuenta el target al que nos dirigimos en este Manual, es importante recordar que **las habilidades directivas y las competencias de gestión** son una **herramienta clave** para que las mujeres puedan progresar en sus carreras.

La formación se puede adquirir no solo a través de la asistencia a cursos, estudio a través de herramientas on-line, sesiones formativas o programas de enseñanza reglada. Hay otras formas de aprender.

Una parte muy importante de la formación es la que se adquiere a través de la experiencia, lo que denominamos **“training on the job”**, que es la consecuencia de la exposición a los retos del día a día, la necesidad de resolución de problemas reales y el enfrentarse a tareas nuevas, que acelera la curva de aprendizaje. Sin olvidar el aprendizaje a través de los otros, la exposición e intercambio como herramienta de desarrollo.

En los últimos años, los procesos de mentoring y coaching han adquirido cada vez más relevancia como herramienta de desarrollo y éxito en la formación de los nuevos líderes y han sido un elemento diferenciador y de gran ayuda en la gestión de la carrera de muchas de las actuales directivas.

En este sentido los programas de **coaching, mentoring, feedback** o **shadowing**, hacen hincapié en los procesos de acompañamiento, orientación, intercambio de experiencias, conocimiento de la organización, identificación con otros modelos de rol y relación con la alta dirección.

Disponer de una orientación en la carrera profesional es clave; alguien con amplia experiencia en la empresa que te ayude a entender las reglas del juego y a clarificar los objetivos, que te facilite un marco de actuación y que te impulse a la toma de decisiones.

Es una realidad que las mujeres de los 30 a los 45 años se pueden encontrar en un momento de su carrera en el que se plantean si pueden ó quieren continuar y que pueden necesitar el impulso y la orientación que este tipo de programas puede facilitar.

De nuestra experiencia en la implantación de un programa de mentoring dirigido a mujeres de alto potencial, en PwC hemos aprendido que la mayor aportación de valor es:

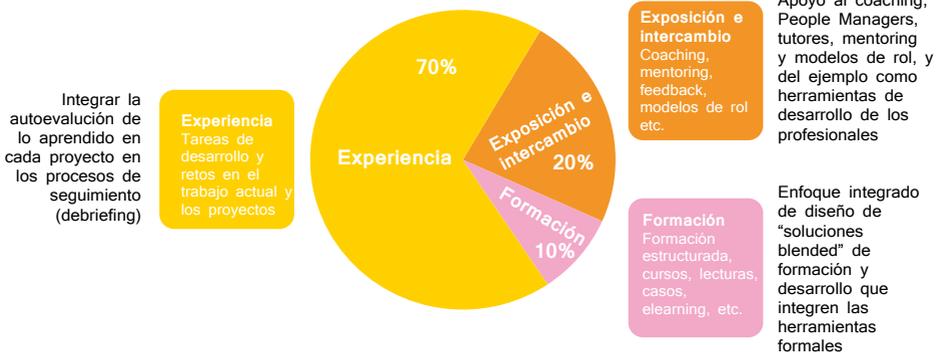
- La disponibilidad de un mentor “relevante” dentro de la organización
- La posibilidad de hacer networking
- Focalización en el desarrollo profesional

- El conocimiento de la empresa
- Tener la oportunidad de plantear aspiraciones
- Exposición y visibilidad

Como alternativa a los programas de coaching o mentoring en los casos en los que se busque algo más sencillo, podemos usar la **figura del tutor**, con mayor experiencia en la organización y que actúa como interlocutor para orientar en los temas de carrera como referente y apoyo en el desarrollo profesional. La elección de un buen tutor es clave y el compromiso y la disponibilidad son los requisitos imprescindibles para ello.

## Modelo 70:20:10: “¿Qué he aprendido hoy?”

- El desarrollo de personas se debe a la combinación de los tres elementos del 70:20:10
- No es 70 o 20 o 10. Es 70 +20 +10= desarrollo acelerado y aprendizaje permanente



En PwC una de las maneras de formar, desarrollar y motivar a nuestros profesionales con mayor potencial son los **Programas de Talento** que ofrecen excelentes oportunidades de formación y crecimiento a través de programas configurados ad hoc en colaboración con las **Escuelas de Negocio** más reconocidas actualmente y que tienen una importancia crucial en el desarrollo de liderazgo y capacidades directivas. Tenemos tres programas diferentes dirigidos en función de la categoría profesional y años de experiencia del colectivo.

Estos programas dotan de formación adicional a los profesionales seleccionados e incluyen por parte de la Escuela de Negocios otras actividades como conferencias con ponentes de alto nivel, sesiones con directivos relevantes del mundo empresarial, visitas externas a otras organizaciones, experiencia internacional, business game, “diálogos” con la Ejecutiva de Firma, etc.

El nivel de exigencia para participar en estos programas es alto y hay que cumplir con requisitos rigurosos, (no solo performance y potencial). Formar parte de este colectivo aporta un valor diferencial en la carrera al estar vinculado a otros procesos como promoción, traslados internacionales, participación en iniciativas internas, asignación a determinados proyectos, reconocimiento, acciones de retención, etc.

Por todo ello es especialmente importante el proceso de nominación para participar en los Programas de Talento y la recomendación es vincular un porcentaje determinado de candidaturas de mujeres identificadas con potencial. Esta es una de las prácticas incluidas en el Plan de Diversidad de PwC.

## “Programa Promociona”

### MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

En este contexto, resulta oportuno presentar un proyecto cuyos objetivos se encuentran directamente alineados con la esencia del **Desarrollo**, tal y como ha quedado perfilado en las páginas anteriores. Hablamos del **Proyecto Promociona**, una iniciativa clave en materia de sensibilización, formación, crecimiento profesional, desarrollo de liderazgo y promoción de mujeres directivas para mejorar su acceso a puestos de tomas de decisión en sus empresas.

El Proyecto Promociona surge como una iniciativa del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y es uno de los cinco proyectos predefinidos incluidos en el Programa de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, que apoya la **Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, (SESSI)**, a través del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

Las personas con talento necesitan retos. Las empresas que quieran retener el talento tienen que identificarlo y permitir su desarrollo. El **objetivo final** del proyecto es **incrementar el número de mujeres profesionales**.

Con tal finalidad, el Proyecto utiliza una **estrategia doble**: por un lado trata de **sensibilizar a las empresas y organizaciones empresariales** españolas sobre la importancia y la rentabilidad de alcanzar la presencia más equilibrada en los órganos de toma de decisión de las compañías y, por otro, este proyecto pretende **facilitar a mujeres altamente cualificadas y con experiencia laboral**, las **herramientas** que necesitan para dar un **impulso a sus carreras** y acceder a los puestos de más alta responsabilidad de las compañías, puestos directivos, comités de dirección y consejos de administración.



Se pretende, por tanto, que este programa permita a las empresas **desarrollar y mantener los talentos femeninos** que tengan en sus organizaciones, poniendo a su disposición un programa formativo y de desarrollo que les va a permitir preparar y reclutar mujeres para la alta dirección. Y por supuesto con este proyecto también se busca **impulsar el cambio cultural**. Es evidente que nuestro país, al igual que la gran mayoría de países europeos, cuenta con un número muy limitado de mujeres en puestos de responsabilidad, un fenómeno tras el cual laten razones culturales y de falta de corresponsabilidad en el reparto de las tareas domésticas y familiares. Un mayor número de mujeres en puestos de alta dirección será un paso más en ese proceso de cambio cultural que debe producirse, en primer lugar, en las compañías.

El promotor del proyecto es la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (**CEOE**). Para desarrollar el proyecto la CEOE cuenta para implementar la formación académica con una Escuela de Negocios de reconocido prestigio internacional, ESADE. La Escuela de Negocios también colabora en la selección de candidatas entre las profesionales que representen grandes, medianas y pequeñas empresas, de diferentes áreas en todo el país, creando así una red de redes de impulso a la mujer a puestos de más alta responsabilidad.

Las **líneas de actuación** del proyecto Promociona son varias, y están pensadas para actuar en paralelo, potenciándose entre ellas para lograr los mejores resultados. Así, el proyecto incluye **actuaciones de formación** (presenciales y on line) de las beneficiarias del mismo, que se desarrollarán en ESADE, así como **actuaciones de coaching y mentoring cruzado** con personal directivo y miembros de los Consejos de Administración y de las empresas participantes. También se ha creado **una página web y una Plataforma virtual** para fomentar el **networking** entre mujeres, mentores y empresas involucradas en el proyecto y para dar visibilidad a todas las participantes, que son mujeres preparadas y dispuestas a situarse en puestos de alta responsabilidad de las mismas.

Todas las herramientas anteriores, puestas a disposición de las participantes en este ambicioso proyecto, permiten a dichas profesionales la creación de su marca personal, al tiempo que les posibilitan la comunicación de su experiencia de forma escrita y por medios audio-visuales, amplificando con ello los resultados del proyecto.

El Proyecto conlleva tres ediciones y se financia por el IMIO con cargo al Programa de fondos noruegos en colaboración con aportaciones de las empresas y de las participantes. Al final de estas tres ediciones **190 profesionales y unas 150 empresas** habrán participado en el proyecto.

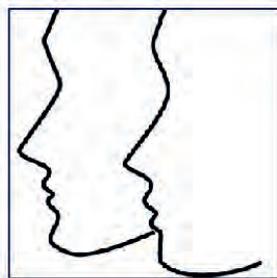
Hay que subrayar que el **impacto** de este programa no hay que medirlo solo por el número de **mujeres que directamente van a cursarlo y promocionar** en sus empresas, sino que a ello habría que añadir **el efecto en cascada** que el proyecto va a tener **en otras muchas personas** (CEO involucrados; directivos de las empresas participantes que van a actuar como mentores; profesionales de RRHH de las empresas que van a priorizar en su agenda la identificación de talento y el seguimiento del programa; las personas que trabajan con las mujeres seleccionadas antes y después de su promoción; los efectivos de la plantilla que conocerán el programa -con el efecto educativo y sensibilizador que ello conlleva-; el resto de altos directivos, que reciben el mensaje de que la cúpula de la organización impulsa la igualdad de género en la alta dirección, etc.).

Además, y en el medio plazo, a medida que más mujeres ocupen puestos de alta responsabilidad, será más fácil que las empresas sean sensibles a la implantación de verdaderas políticas de conciliación y corresponsabilidad, incrementando al tiempo el convencimiento de la necesidad de un cambio

de modelo, que destruya viejas estructuras e inercias culturales, que son tan difíciles de cambiar, dando entrada al talento de las mujeres en el tejido económico y social de nuestro país, al más alto nivel.

Finalmente, en todo proyecto la evaluación es fundamental. En esta línea, el proyecto Promociona conlleva un **análisis y seguimiento** de las participantes y de su promoción en las empresas durante o al finalizar la formación, en su carrera profesional. Hasta la fecha, un 15% de las directivas que han participado en la primera edición han promocionado y un 11% de las directivas que lo está cursando actualmente han asumido puestos de mayor responsabilidad en sus compañías, consiguiendo así el objetivo final del programa.

Por otro lado, este proyecto se ha vinculado con la iniciativa **Más mujeres, Mejores Empresas**, puesta en marcha en 2014, que ha supuesto la firma de acuerdos de colaboración entre empresas y el MSSSI para incrementar en los próximos 4 años el número de mujeres en puestos predirectivos, directivos, comités de dirección y consejos de administración. A las 70 compañías que han suscrito estos acuerdos se les ha ofrecido la posibilidad de participar en el proyecto Promociona, si contaban con candidatas con el perfil necesario para participar en el proyecto.



PROYECTO *Promociona*

El Proyecto Promociona ha tenido una **relevancia interna y externa muy destacable**, que contribuye a potenciar su éxito, en la medida en que permite visibilizar cambios de tendencia en la carrera profesional de las mujeres. En este sentido, en nuestro país esta iniciativa ha sido importante para numerosas empresas españolas, y a ello hay que unir la amplia difusión con que ha contado el proyecto tanto a nivel nacional, como internacional. Valga destacar, entre todos los actos en que se ha mostrado esta iniciativa, su presentación en Business Europe, que representa a las 38 patronales de toda Europa, en el Área Empresarial de la OCDE, o en la Representación Permanente de España ante la Unión Europea en Bruselas.

## Recomendaciones

- Saber reconocer el talento y tener identificadas a las mujeres con potencial.
- Invertir en ellas con formación de manera personalizada.
- Asignar % de participación femenina en los programas de Talento.
- Asegurar un entorno de trabajo que sea retador para este colectivo y que facilite el aprendizaje en el puesto de trabajo. Asignar proyectos concretos a las mujeres con proyección.
- Implantar un plan de desarrollo individual para estas profesionales que incluya acciones de acompañamiento, orientación y seguimiento o tutoría individual.
- Darles visibilidad y exposición en la organización.
- Analizar y dar seguimiento a los avances en la carrera profesional después de la formación recibida.



# 5

## **Reconocimiento y recompensa** **Casos SAINT GOBAIN y CALIDAD PASCUAL**

Como se ha venido reiterando a lo largo de los anteriores capítulos, hemos creído que aunque sigue siendo fundamental incidir en estos apartados en todas las edades, la franja de más de 45 años es donde pueden tener mayor impacto estos 2 aspectos, que si bien son muy genéricos, engloban una parte mollar del crecimiento profesional y muchas veces encontramos cierta tendencia a enfocar la mayoría de los esfuerzos hacia las nuevas generaciones y las nuevas incorporaciones.

Hay que tener en cuenta que los entornos laborales están cambiando a una enorme velocidad y en este sentido las relaciones de trabajo clásicas por tiempo indefinido y a tiempo completo, con contrato laboral, están siendo sustituidas por numerosas modalidades que van a conllevar nuevas posibilidades para las personas con talento, y que, hombres o mujeres, tengan una mayor facilidad para encontrar modelos que se adapten a sus necesidades y que las organizaciones perciban como una ventaja competitiva.

Si hay un colectivo que se viene inmediatamente a la mente es el de las mujeres por encima de los 45 años, por eso hemos creído que era lo más adecuado incorporarlo a estos apartados de Reconocimiento y Recompensa. En esta franja de edad es muy importante tener en cuenta especialmente a las mujeres que se reincorporan a la actividad laboral después de quizás un parón por sus responsabilidades maternas, pues decidieron libremente elegir esa opción.

¿A quién no le gusta que le feliciten por un trabajo bien hecho? Los tiempos en los que se consideraba una mera obligación del empleado realizar un buen trabajo a cambio de su nómina a fin de mes han pasado a la historia y ya desde hace años diversos estudios ponen de manifiesto que **disponer de mecanismos de reconocimiento en las organizaciones produce un mejor desempeño de los empleados y por tanto mejora los resultados de negocio.**

Así lo demuestra un estudio llevado a cabo por Workforce en 2013 (Empowering employees to improve employee Performance) en donde hubo más de 700 encuestados de compañías de más de 500 empleados que participaron en un programa de reconocimiento en valores. Un 49% de los encuestados manifestó una mejora en su productividad debido a la mejora en las relaciones, un 43% un cambio positivo en sus esfuerzos de servicio al cliente y un 82% afirmó que el hecho de haber sido reconocido por su trabajo le había aumentado su motivación para realizar mejor sus funciones. Otros estudios, como los llevados por la firma Gallup, sobre reconocimiento al empleado, señalan que, “Los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento”.

Interesante el estudio “Bonheur au travail” (“La felicidad en el trabajo”) llevado a cabo en el 2015 por Deloitte y Cadremploi entre más de 1 800 empleados de todos los sectores en el que considera el reconocimiento en el trabajo como la principal causa sobre la calidad de vida en el trabajo (76%) a través del respeto, la escucha y la equidad, debiendo destacarse que 7 de cada 10 empleados afirman no haberse sentido reconocidos adecuadamente.

Como podemos constatar a través de estos y muchos otros estudios, el reconocer a una persona por su trabajo, sus esfuerzos o sus competencias demostradas diariamente, consciente, o inconscientemente supone que estamos ayudándole a mantener una imagen positiva de sí misma y, en consecuencia, a que continúe trabajando en la misma línea en la que lo viene haciendo.

## Qué entendemos por reconocimiento y por qué

La Real Academia Española (RAE) define reconocimiento como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”.

Pero más allá de la pura definición del acto en sí, la **clave del reconocimiento** es lo que se persigue a través del mismo, **destacar** y reconocer **un comportamiento**, una **actitud** o un **trabajo que sitúa a esa persona**, o al colectivo, **por encima de los estándares establecidos a su alrededor**.

El reconocimiento generará una motivación suplementaria así como un mayor compromiso al destinatario, pero a su vez, mostrará al resto de los empleados cuales son los comportamientos o actitudes que la organización desea tener. De ahí que el crear y generar una cultura de reconocimiento debe considerarse una herramienta más para favorecer el desarrollo y crecimiento de las personas y de las organizaciones.

Otro dato esencial, es que el reconocimiento **va más allá de la remuneración**. Nos equivocamos si pensamos que solo el dinero reconoce.

El reconocimiento en una organización tiene que ir estrechamente **ligado** a la identificación clara de los **valores** y los comportamientos de los empleados que se quieren reforzar y dar visibilidad para que se repliquen.

Siendo esto así, es importante tener en cuenta que cualquier **sistema** o práctica **de reconocimiento** que decidamos poner en marcha **“lanza”** un **mensaje** a toda la organización de aquello que es bien valorado y se premia porque se respeta, se fomenta y se cree en ellos.

Cuando tenemos claro aquello que es objeto de reconocimiento y lo hacemos visible creamos un entorno en donde aumenta la motivación de las personas generando orgullo de pertenencia y fidelidad a la empresa. Empleados que se sienten valorados y reconocidos mejoran sus niveles de productividad, disminuyen las tasas de absentismo y favorecen el buen clima organizacional.

Cuando hablamos de reconocimiento es importante entender bien que no estamos hablando de reconocer conductas que son “exigibles” y que forman parte del quehacer diario de nuestros equipos ni tampoco de reconocer lo cotidiano, sino aquello que supone un esfuerzo extra, que aporta un resultado mejor de lo esperado o la consecución de un importante logro. Esto es lo que convierte a reconocimiento en una **palanca transformadora** en las organizaciones.

**Cómo iniciar un Programa:** Debemos tener muy claro y presente el objetivo perseguido.

¿Qué pretendemos alcanzar poniendo en marcha un programa de reconocimiento?:

- ¿Mejorar la implicación de un colectivo?
- ¿Retener?
- ¿Aumentar la participación?
- ¿Gestionar un cambio...?

Hay múltiples razones que pueden justificar el lanzamiento de estos programas, pero no olvidemos que para el éxito del mismo habrá que dotarlo de medios, bien humanos, bien técnicos o incluso ambos para gestionarlo, mantenerlo y animarlo.

Definido el objetivo, trabajemos en el “cómo”. La experiencia nos ha ido mostrando que programas de reconocimiento lanzados en nuestras organizaciones con claros objetivos, han podido generar tal vez, no el efecto contrario, pero no el impacto inicialmente esperado.

Lograr el éxito en estos programas nos obliga a realizar un profundo trabajo de “cocina interna” orientado al conocimiento de la población sobre el que lo vamos a aplicar. Es fundamental conocer cómo podemos hacer que se sientan valorados, partiendo de la premisa de que no todos somos iguales, no todos tenemos las mismas expectativas o mentalidades, hay múltiples factores a considerar, la edad, el origen, el puesto, etc. Si actuamos o trabajamos sobre lo que nosotros pensamos que es lo mejor

para ellos, tenemos altas probabilidades de equivocarnos. Antes de lanzar un programa de reconocimiento es altamente recomendable conocer **qué queremos cambiar** y decidir **a quién queremos reconocer para que su entorno cambie**.

Definido el objetivo y el cómo, construiremos nuestro programa teniendo en cuenta unas importantes líneas de trabajo:

- Apreciado por los empleados
- Premiar lo excepcional y no lo habitual
- Que el valor tangible o intangible sea acorde a lo realizado para merecerlo
- Ausente de toda posible discriminación. Aplicable por igual
- Que sea fácilmente justificada su obtención, no sometido a subjetividades
- Que se emplee tanto de manera individual como colectiva
- Ampliamente comunicado y difundido
- No suponga su gestión una elevada carga burocrática a la organización
- Por último, pero no menos importante, fijar un seguimiento de los resultados. ¿Estoy consiguiendo mi objetivo?

Hay muchas y muy diversas formas de reconocer, pero básicamente se encuadran en dos dimensiones, una de ellas relacionada con los mecanismos de reconocimiento formal y otra que denominamos reconocimiento informal o intangible, no menos potente que la primera para contribuir a mejorar la motivación de nuestros empleados.

En función de la naturaleza de nuestra empresa, podremos utilizar prácticas de reconocimiento tanto formal como informal perfectamente combinables de acuerdo a la estrategia de la empresa.

## RECONOCIMIENTO INFORMAL

Se trata de un reconocimiento que a priori puede parecer simple pero que sirve para reforzar las conductas de los empleados, y cuya práctica se puede poner en marcha con el convencimiento por parte de los mandos de que el reconocimiento motiva (no se puede imponer, hay que creer en las ventajas del reconocimiento) y algo de esfuerzo y planificación.

- Una reunión inesperada felicitando al equipo por un logro alcanzado
- Un mail de agradecimiento
- Un café con los equipos o el colaborador a quien quieres reconocer...

Son acciones que tienen un alto impacto en la percepción de las personas, haciéndoles sentirse distintos al resto, diferenciadores en un determinado momento, respecto a cómo su trabajo contribuye de verdad al negocio.

Si bien parece sencillo no muchas organizaciones son capaces de tenerlo interiorizado como parte importante del modelo de relación entre la empresa y los colaboradores.

## RECONOCIMIENTO FORMAL

Es la base de la construcción de una cultura de reconocimiento y viene reforzado por la imagen de la Compañía. El carácter “institucional” del reconocimiento bien en premios a la plantilla, galardones o cualquier otro evento afianza conductas deseadas y demostradas.

La dosis de reconocimiento informal y formal es algo que cada empresa en función de su estrategia y cultura tendrá que equilibrar, y todo ello teniendo en cuenta que podremos reconocer de forma individual, a un equipo... o a nivel organizacional. La decisión no sólo dependerá de la estrategia de empresa, sino también de cada uno de nuestros empleados, quienes preferirán una u otra forma de reconocimiento en función de su singularidad.

Tanto si hablamos de reconocimiento formal como informal **hay 4 aspectos básicos que harán de esta palanca un éxito en la organización:**

### **Ser significativo:**

De nada sirve reconocer algo que no resulta diferencial o extraordinario; por ello es importante evaluar muy bien qué se reconoce y de qué manera porque sin duda afecta a la construcción de la cultura de reconocimiento, es ejemplo para el resto de la organización y marca una directriz clara de aquello que queremos que se vuelva a repetir.

### **Ser oportuno:**

En el siglo XIII el cuerpo de vigilancia llamado Santa Hermandad se dedicaba a visitar las diferentes aldeas y pueblos con el objetivo de prevenir delitos en esos lugares. Su uniforme estaba compuesto por una original casaca cuyas mangas eran de color verde, por lo que la gente aprovechó para llamarles de ese modo: “los mangas verdes”.

Esta policía rural tenía fama de llegar al lugar del crimen cuando los malhechores ya habían huido, motivo por el que los lugareños solían recibirles con un «a buenas horas, mangas verdes».

Este famoso refrán popular ilustra muy bien la importancia de la oportunidad del reconocimiento, el cual tiene que ser lo más inmediato posible al hecho o conducta a reconocer ya que cuanto más cercano será más potente.

### **Estar personalizado:**

Cada organización es un mundo, y por supuesto, cada uno de nuestros empleados percibirá de manera distinta el reconocimiento. La importancia de conocer bien en términos de deseos y expectativas a nuestros equipos y saber cuáles son sus motivaciones, nos ayudará a la hora de acertar con el mejor reconocimiento para la persona o equipo en cuestión.

### **Ser sincero:**

Las personas percibimos cuando el reconocimiento se realiza de una forma sincera y transparente y cuando no es así. El efecto de un reconocimiento por compromiso o irreal es un claro inhibidor de la motivación.

El reconocimiento, como toda herramienta debe saber gestionarse, pero no siempre acertamos o no dedicamos a nuestros programas una visión de cómo puede ser su evolución con el devenir de los años y si continuará siendo lo que es en el momento de su nacimiento, un reconocimiento.

Todos conocemos las habituales entregas de un obsequio a todo empleado que cumple un determinado número de años en la empresa. La aplicación a todos por igual sin reconocerles de manera claramente excepcional sus aportaciones y, sin mayor diferenciación que el cumplir esa permanencia, hace muy a menudo que, con el paso de los años, se pierda el valor de ser un reconocimiento especial para los empleados. El tiempo ha terminado difuminando el carácter excepcional, y como tal, ocurra lo que ocurra, el empleado recibirá un obsequio. El que se ha esforzado intentando aportar más no ve reconocido el premio a su esfuerzo y dedicación, sino más bien lo contrario. ¿Se siente con este programa el empleado reconocido?

Debemos pensar no solo en el presente sino en la evolución de ese reconocimiento y en una asignación constante de medios para mantenerlo vivo.

### CASO SAINT GOBAIN: EL PROGRAMA CLASS 25 y NOVA 3

*En 2015, Saint Gobain conmemora el 350 Aniversario de su nacimiento y sus 110 años de trayectoria empresarial en España, tercer país europeo donde la multinacional se implantó tras su nacimiento en Francia.*

*Presente en 64 países, con una plantilla de 180.000 personas, facturó 41.054 M€ en 2014. Es uno de los 100 primeros grupos industriales, una de las 100 compañías más innovadoras del mundo (Thomson&Reuters, de 2011 a 2014) y una referencia mundial de Hábitat Sostenible.*

*La Delegación de Saint-Gobain para España, Portugal, Marruecos, Argelia y Túnez, con sede en Madrid, coordina y dirige la actividad de todas las empresas del Grupo galo en los 5 países. Cuenta con una plantilla de 7500 personas, más de 50 plantas y de 100 centros de distribución de materiales de construcción. En 1905 se constituyó Cristalería Española, hoy Saint-Gobain Cristalería, empresa cabecera del Grupo en la Península Ibérica y buque insignia del sector del vidriero.*

La sociedad Saint-Gobain Weber ha creado un **reconocimiento simultáneo a dos generaciones juntas**. Anualmente en un mismo evento se reconoce y se valora la aportación realizada por las personas que han alcanzado los 25 años en la organización mediante la entrega de un simbólico pero muy emblemático pin que acredita al empleado como parte del “selecto club”.

Este reconocimiento, altamente valorado en la organización, porque así se transmite, se muestra y se cree, se entrega en la misma ceremonia de reconocimiento de aquellos jóvenes que han cumplido 3 años en la organización y que pasan a integrar el programa Nova 3.

Esta mezcla “tan dispar” de generaciones genera un fuerte orgullo de pertenencia a ambas, pero especialmente a los nuevos integrantes al Club 25 que como portadores de un know-how y saber hacer excepcional demostrado durante sus años profesionales los convierten en punto de referencia para las nuevas generaciones de la empresa.



## CASO CALIDAD PASCUAL: GALARDÓN EFR PASCUAL CONTIGO

*Calidad Pascual, empresa familiar referente en el sector de la alimentación, inició su andadura en 1969 en Aranda de Duero, Burgos, para implantarse en poco tiempo en toda España y exportar hoy a 62 países. Con una gama de más de 200 productos, 6 plantas, 28 delegaciones a través de su empresa de distribución Qualianza y más de 2.300 empleados, su principal actividad es la preparación, envasado, distribución y venta, entre otros, de lácteos y derivados con la marca Calidad Pascual, aguas minerales Bezoya, bebidas vegetales Vivesoy, Bifrutas y Mocay Caffè.*

*Calidad Pascual complementa su portfolio con otros productos de valor añadido, gracias a alianzas con empresas como Idilia foods (fabricante de batidos Cola Cao y Okey), Unilever, Esteve, Agua Pedras Salgadas (Grupo Unicer), Kellogg, Heinz e Isabel de Conservas Garavilla.*

**EFR:** un reconocimiento a las mejores prácticas internas de Responsabilidad compartida, Igualdad de oportunidades y Diversidad.

En Calidad Pascual estamos convencidos que nuestras personas representan nuestra ventaja competitiva y desde hace años trabajamos activamente para favorecer un entorno que permita que todos demos lo mejor de nosotros mismos.

Trabajamos desde el 2008 bajo el modelo de gestión como Empresa Familiarmente Responsable y difundimos iniciativas relacionadas con lo que denominamos “Responsabilidad compartida” (compromiso mutuo entre empresa, mando y colaborador orientado a la consecución de resultados en base a criterios de alto rendimiento, máximo aprovechamiento del tiempo, flexibilidad temporal y espacial, productividad e intensidad en el trabajo), la igualdad de oportunidades con prácticas que favorezcan la no discriminación por razón de género, nacionalidad, edad, etc., y la diversidad con iniciativas que fomentan la inserción de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social.

En 2013, conscientes de la existencia de muy buenas prácticas en Calidad Pascual que favorecen estos 3 ejes, lanzamos desde la Dirección de Relaciones Humanas el **I Galardón EFR Pascual Contigo**, un reconocimiento a las áreas funcionales o centros de trabajo de Calidad Pascual que implantan mejores prácticas y desarrollan de forma destacada actuaciones en materia de Responsabilidad compartida, Igualdad de

oportunidades y Diversidad. El reconocimiento tiene como objetivo dar a conocer ejemplos ya existentes, que nos ayudan a ser una empresa más responsable, más igualitaria y más diversa.

En cada candidatura evaluada por un jurado experto, se tuvieron en cuenta criterios de calidad, así como el nivel de la implantación y despliegue de la iniciativa puesta en marcha, el compromiso de los mandos con la misma, los resultados conseguidos, el grado de innovación y originalidad y la posible extensión de la práctica a otras áreas de la Compañía.

Se recibieron 10 candidaturas y se otorgaron 4 premios:

- Premio **Contigo + Responsabilidad** concedido a la delegación comercial de Vigo, quien, en un entorno muy exigente de resultados de negocio, combina flexibilidad temporal y espacial con máxima productividad.
- Premio **Contigo + Igualdad** concedido al complejo industrial de Aranda de Duero por reforzar en los últimos dos años la igualdad de oportunidades en posiciones de mando en la fábrica, con un 57% de mujeres en el equipo de dirección del complejo.
- Premio **Contigo + Diversidad** a la fábrica de Gurb, con un 10% de personas con discapacidad.
- **Pascual Contigo**, el máximo galardón, que engloba una candidatura con prácticas en los tres ejes, siendo premiado el Departamento de Servicio al Cliente.

El reconocimiento fue entregado por el Presidente con la presencia del equipo directivo al completo, quienes dejaron patente su compromiso. El acto fue difundido y compartido con toda la organización.

El galardón ha sido muy valorado y por ello se han lanzado convocatorias anuales sucesivas. Este reconocimiento refuerza el papel primordial de las personas de Calidad Pascual en la creación de entornos responsables y flexibles, igualitarios y diversos, el compromiso de la Dirección con los principios de responsabilidad compartida, igualdad de oportunidades y diversidad y es un impulso y motor en nuestro propio proceso de transformación y avance cultural.

## 2º CASO CALIDAD PASCUAL : CELEBRACIÓN DE LOS 25 AÑOS

Cuando en Calidad Pascual pensamos en agradecer a las personas su esfuerzo y compromiso real con la organización, tenemos claro que no es suficiente con cubrir únicamente los aspectos relacionados con la compensación, nuestros colaboradores necesitan sentir que son valorados por sus jefes o compañeros de trabajo y que éstos reconocen sus buenas acciones y comportamientos en la organización, especialmente cuando llevan varios años y en muchos casos, décadas trabajando con nosotros.

En el año 2001 se decidió reconocer y celebrar conjuntamente el esfuerzo, la dedicación y el trabajo diario de las personas que cumplían en la Compañía las **“Bodas de Plata”**, 25 años haciendo de Calidad Pascual una empresa en constante evolución. Para reconocer ese compromiso, anualmente se celebra una jornada con los empleados y sus familias. En dicha celebración el papel de la familia propietaria es fundamental y son quienes reconocen la aportación de cada una de las personas que acuden a la misma, en una jornada llena de emotividad. También la asistencia del equipo directivo indica la importancia del acto como reconocimiento, lo que, en palabras de los homenajeados, supone un **“honor y un recuerdo imborrable en sus vidas”**.



El reconocimiento y la recompensa no tienen edad, a todos, en cualquier momento de nuestras vidas, y más precisamente, a lo largo de nuestra carrera profesional, nos gusta y nos motiva ser reconocidos y recompensados por nuestro trabajo. Pero, si bien el resultado es igual para todos, el camino para alcanzar dicho resultado es diferente dependiendo de la edad de cada persona. Cada generación (baby boomers, X, millennials, nativos digitales, etc..) tiene un sentir diferente de cómo percibir un reconocimiento o una recompensa. Cierto que, como humanos, todos tenemos un común denominador, y así, a todos nosotros que nos digan que lo hemos hecho bien, es un gesto que apreciamos, sea cual sea la generación a la que pertenezcamos.

Pero si realmente queremos crear un programa motivador, creíble y convincente, deberemos fijarnos en el destinatario y ver de qué manera desea que le digan que es excepcional.

En los colectivos de edad, la ausencia de estos programas se trasladará, con el paso de los años, a una cierta desmotivación, lo que se traducirá en la ansiada búsqueda hacia la prejubilación. Por el contrario, la existencia de estos programas, correctamente implementados y desarrollados, podrá llegar a producir que incluso en situaciones de trabajo duras física o psicológicamente, los empleados estén dispuestos a quedarse y a comprometerse.

A mayor “seniority” o edad, la recompensa se puede apoyar en valores más intangibles, donde el estatus adquirido, el reconocimiento de un saber hacer empiezan a ser más importantes. El sentirse respetado en tu organización y considerado como un contribuyente a la empresa genera una gran satisfacción. En esta etapa, pertenecer a un grupo, asumir mayores responsabilidades, socializar dentro de la compañía, son valores importantes que retienen, fidelizan e involucran más a la persona hacia su organización aceptando la asunción de nuevos retos o proyectos.

Destacado papel juega a partir de estas edades la recompensa a través de la **autonomía en el trabajo**, una cierta “libertad”. Es altamente valorado el **trabajo basado en los resultados** más allá de una presencia continua y diaria en la oficina. La **flexibilidad** horaria o incluso, cuando es posible, el **trabajo desde el domicilio** se transforma en un fuerte valor de recompensa altamente apreciado en estos colectivos.

## Recomendaciones

Lo que tienes que hacer sí o sí para reconocer y recompensar:

- Se consciente que aquello que reconoces. En la empresa supone una referencia para los equipos y marca el rumbo y las pautas de actuación.
- Integra el reconocimiento dentro de la cultura y valores de empresa.
- Capacita a los mandos de tu empresa para que entiendan que es el reconocimiento y cómo se aplica.
- Que no quede en una simple declaración de intenciones, sino una real implicación.
- Establece un sistema de reconocimiento que sea potencialmente accesible a todos los empleados y tenga visibilidad en la empresa.
- Que se de en todos los niveles de la organización: superiores directos, iguales o por debajo, clientes internos y externos o los altos ejecutivos de la compañía.
- Cada uno de nosotros somos únicos, conoce a tu equipo para saber cuál es la mejor manera de que se sientan reconocidos y recompensados.

Es el desempeño lo que está en juego, la marca de empleador, la retención de los talentos o la fidelización de los empleados, el presente y el futuro de la organización. Podemos afirmar que gestionar y dirigir correctamente, es reconocer adecuadamente a las personas.

### Bibliografía:

- Estudio Workforce en 2013 (Empowering employees to improve employee Performance)
- David Sirota (2005) The enthusiastic employee editorial Wharton school Publishing
- John G. Fisher (2005) How to Run Successful Incentive Schemes ed. Kogan Page

## 6 Aspectos transversales

---

Durante nuestras reuniones y después de haber compartido muy diversas experiencias en las áreas de Reclutamiento e Integración, Evaluación del Desempeño, Desarrollo y Reconocimiento, siempre nos parecía que había algunos aspectos transversales a todas las edades y en cualquier situación, que eran dignos de destacar para cualquier empresa, grande, mediana o pequeña, que quisiera trabajar en el impulso de una adecuada política de la Diversidad.

Durante el debate se trataron diversos aspectos pero, con la idea de que este Manual fuese eminentemente práctico y enfocado a lo que consideramos básico, nos pareció que había que destacar tres temáticas:

- La **diversidad cultural**, que implica comprender que no solo existe la diversidad de género sino otras tales como la edad o la cultura y que también hay que tener en cuenta e integrar en la organización.
- La **flexibilidad**, una necesidad cada vez más imperante, donde las nuevas tecnologías nos dan facilidades pero donde todavía hay aprendizaje para las organizaciones y los profesionales.
- La sensibilización sobre Diversidad a través de un adecuado **Plan de Comunicación**, que llegue a todos los niveles de la organización.

Por ello a continuación hemos incluido tres capítulos transversales con estas temáticas.



## Diversidad Cultural

No cabe duda de que este aspecto concreto merecía un tratamiento separado ya que las organizaciones son cada vez más diversas en el sentido amplio.

La diversidad engloba numerosos aspectos, algunos más visibles son los que las organizaciones detectan más fácilmente y por tanto los abordan de manera más rápida porque “están ahí” y todo el mundo puede visualizarlos.

En el gráfico que a continuación exponemos y sin pretender ser exhaustivos, enumeramos algunos de estos aspectos:



Uno de los temas más evidentes es la diversidad de edad (generacional) que, aunque visible, tiene muchas connotaciones interesantes en nuestra sociedad y en las empresas.

En estos momentos asistimos seguramente a la convivencia del mayor número de generaciones en el mundo laboral en toda la historia de la humanidad, que con mentalidades y culturas muy diferentes necesitan convivir, entenderse y buscar espacios comunes con el objeto de generar

entornos motivantes que ayuden a la consecución de los objetivos y resultados económicos, así como a la mejora de la sociedad.

Hemos planteado unos cuadros que abordan los aspectos más relevantes del entendimiento de cada generación en la Perspectiva de la empresa, cómo entienden la Ética profesional, qué actitud tienen ante la Autoridad, cómo es su forma de Liderar y cuál es el espíritu que predomina en su relación con su trabajo y sus tareas.

**GENERACIÓN TRADICIONAL**  
**NACIDOS ENTRE 1.939 y 1.946**

- PERSPECTIVA**  
*PRÁCTICOS*
- ÉTICA PROFESIONAL**  
*DEDICADOS*
- ACTITUD ANTE AUTORIDAD**  
*RESPETO*
- LIDERAN CON**  
*JERARQUÍA*
- ESPIRITU**  
*SACRIFICIO*

**RECONSTRUCCIÓN**

La **GENERACIÓN TRADICIONAL**, todavía presente en muchas organizaciones y con un enorme poder social y económico en determinados ámbitos.

En nuestro país conocemos grandes empresarios en esta franja de edad y ocupan lugares preeminentes en el ámbito

económico; en el ámbito público también los encontramos en muchas de las instituciones.

Los denominados **BABY BOOMERS**: los que en una mayoría ocupan posiciones de primer nivel en las empresas e instituciones en el momento actual y que nacieron en la época de crecimiento y con un cambio sociológico y cultural importante.

**GENERACIÓN "BABY BOOMER"**  
**NACIDOS ENTRE 1.947 y 1.960**

- PERSPECTIVA**  
*OPTIMISTAS*
- ÉTICA PROFESIONAL**  
*COMPROMETIDOS*
- ACTITUD ANTE AUTORIDAD**  
*AMOR / ODIO*
- LIDERAN CON**  
*CONSENSO*
- ESPIRITU**  
*AUTOMOTIVACIÓN*

**EDUCACIÓN**



## GENERACIÓN "X"

NACIDOS ENTRE 1.961 y 1.979



PERSPECTIVA  
**ESCÉPTICOS**



ÉTICA PROFESIONAL  
**EQUILIBRADOS**



ACTITUD ANTE AUTORIDAD  
**DESINTERÉS**



LIDERAN CON  
**COMPETITIVIDAD**



ESPIRITU  
**FALTA DE COMPROMISO**



La siguiente generación es la que se denomina **GENERACIÓN "X"** y que en nuestro país ha sido una generación que ha vivido la transformación de la sociedad. Están pilotando ya muchas organizaciones y que probablemente posee un nivel de preparación académica como nunca antes se había tenido, si

bien la crisis ha frenado su progresión, son emprendedores y han desarrollado modelos muy exitosos y fulgurantes de éxito empresarial sobre todo en los nuevos negocios (tecnología, servicios, etc.).

Por último tenemos la **GENERACIÓN "Y"** que se ha incorporado al mercado de trabajo en el peor momento de la crisis, algunos auguran que será la primera generación que vivirá peor que sus progenitores. Sus características son algo diferentes a las otras generaciones y serán ellos los encargados de demostrar que eso no será así y de dar un impulso decidido hacia un modelo más equilibrado e inclusivo.



## GENERACIÓN "Y"

NACIDOS ENTRE 1.980 y 1.995



PERSPECTIVA  
**ESPERANZADORA**



ÉTICA PROFESIONAL  
**DECISIVA**



ACTITUD ANTE AUTORIDAD  
**CORTESÍA**



LIDERAN CON  
**COLECTIVISMO**



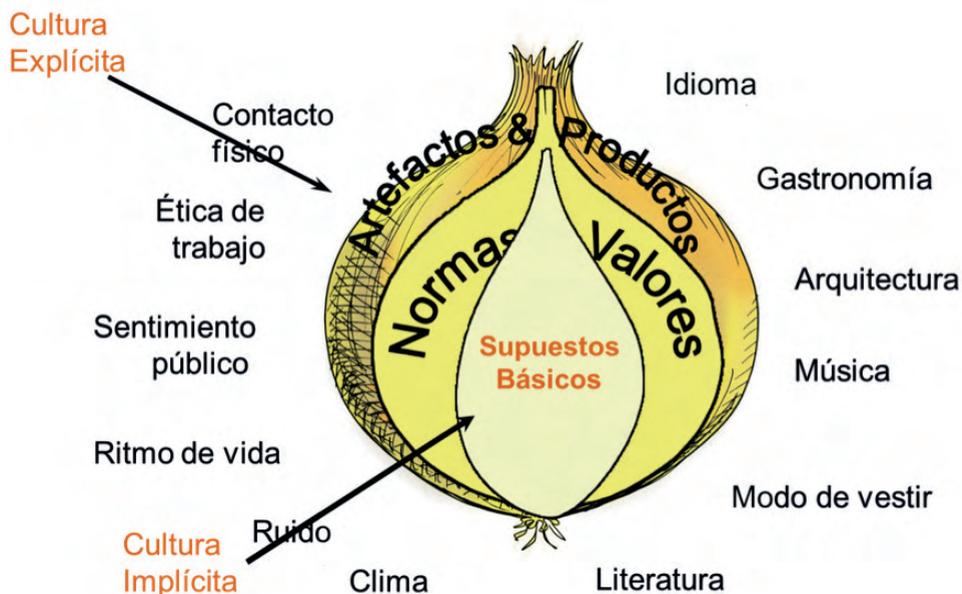
ESPIRITU  
**INCLUSIÓN**



Entender estos aspectos es clave a la hora de conseguir un mejor encaje del talento en las organizaciones y hay que tenerlo también en cuenta para gestionar mejor el talento femenino en las diferentes generaciones.

Por otro lado, dentro de la diversidad cultural no todos los aspectos son ni visibles de igual manera y algunos de nuestros valores y normas están tan dentro de nosotros que requieren un proceso de reflexión muy profundo para ser conscientes de ello y conocer cómo nos están influyendo.

Podríamos decir que hay diferentes capas, como si fuera una cebolla que hay que ir abriendo.



Por otra parte, contamos con dos escuelas muy representativas en los temas de Diversidad. Son las que encabezan los profesores holandeses Geert Hofstede y Fons Trompenaars y creemos que la combinación de ambas corrientes, con algunos puntos comunes, nos puede dar una visión del crisol de matices que la diversidad posee y que están conectadas a veces por hilos prácticamente invisibles que hacen que nuestras interpretaciones puedan ser enormemente dispares partiendo de un tronco común.

El Dr. Hofstede, plantea que “ La cultura a menudo es una fuente de conflictos más que de sinergias. Las diferencias son, en el mejor de los casos, un fastidio y con más frecuencia, un desastre”.

El modelo del Dr. Hofstede plantea un modelo cultural basado en la idiosincrasia de los países y sus diferencias y que son:

- **Power Distance Index (PDI).** Enfocado en el grado equidad o inequidad de las personas que componen la sociedad del país.

Una Distancia de Poder Alta indica que las inequidades y desigualdades de poder y de riqueza han sido admitidas y autorizadas para crecer dentro de la sociedad. Estas sociedades siguen más una dinámica de castas que no deja progresar mucho a los ciudadanos dentro de los niveles.

Una Distancia de Poder Baja indica que la sociedad quita importancia al poder y la riqueza de las diferencias entre los ciudadanos. En estas sociedades es impulsada la igualdad y la oportunidad para cada ciudadano.

- **Individualism (IDV).** Contempla el grado en que la sociedad enfatiza los logros individuales o colectivos en las relaciones interpersonales.

Un Alto Individualismo indica que la Individualidad y los Derechos individuales son el entorno en el que se mueve esta sociedad. Los individuos en estas sociedades tienen la tendencia a perder un alto número de relaciones personales.

Un Bajo nivel de Individualismo tipifica la sociedad como más Colectivista con estrechos lazos entre los integrantes de la sociedad. Estas culturas refuerzan la extensión de las familias y colectivos donde cada uno asume responsabilidades por los miembros más cercanos de su grupo.

- **Masculinity (MAS).** Considera el nivel en que la sociedad lo refuerza o no, el modelo tradicional del rol masculino de consecución de éxito del hombre, el control y el poder.

Un nivel Alto de Masculinidad indica que el país posee un alto grado en la diferenciación de sexos. En estas culturas los hombres dominan un porcentaje muy significativo del poder en la estructura y en la sociedad, con las mujeres controladas por el dominio masculino.

Un nivel Bajo de Masculinidad indica que el país tiene un nivel bajo de diferenciación y discriminación entre sexos. En estas culturas, las mujeres son tratadas con igualdad con respecto a los hombres en todos los aspectos sociales.

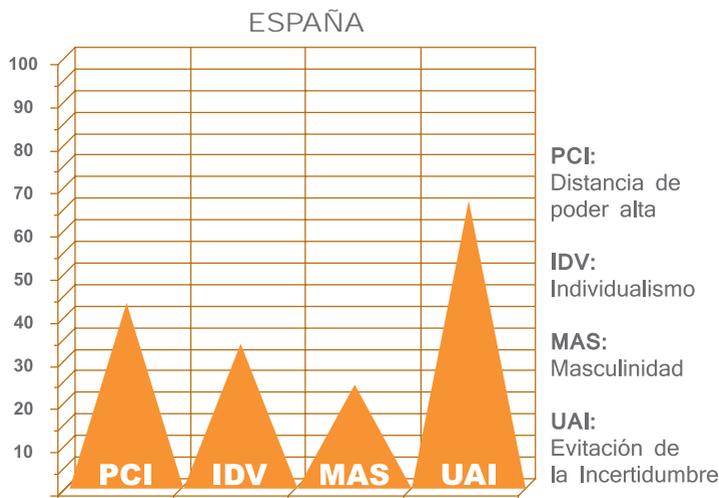
- **Uncertainty Avoidance Index (UAI).** Se refiere al nivel de tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad en la sociedad (ej. Situaciones desestructuradas).

Un nivel Alto de Evitación de la Incertidumbre indica que el país tiene una baja tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad. Esto crea una orientación a una sociedad reglamentista que implanta leyes, reglas, reglamentos, regulaciones y controles con el objetivo de reducir los niveles de incertidumbre.

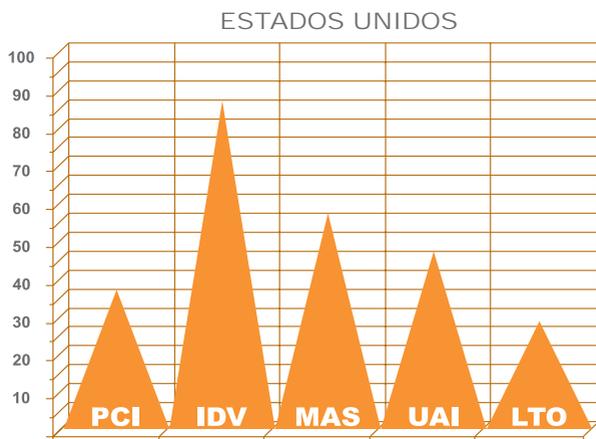
Un nivel Bajo de Evitación de la Incertidumbre nos indica que el país tiene menos preocupación por la ambigüedad e incertidumbre y más tolerancia a las opiniones diferentes. Esto se plasma en un sociedad menos orientada al reglamentismo, más dispuesta a aceptar los cambios, y que toma mayores riesgos.

Es importante conocer dónde está ubicado nuestro país y de esa manera ser conscientes de cómo nos manejamos en el mundo de las organizaciones, ya que esto nos ayudará a mejorar nuestro grado de aceptación de la diversidad y de consecución de logros.

En la gráfica siguiente aparece la situación de España:



Es muy revelador observar las diferencias con respecto a otros países, incluimos Estados Unidos como ejemplo:



Comparando con otros países, en nuestra opinión y sobre todo en el mundo empresarial, nos parece preocupante el alto nivel de UAI (Uncertainty Avoidance Index) lo cual nos lleva a sociedades muy regladas, si bien con un alto grado de incumplimiento porque tenemos un nivel alto de Particularismo vs Universalismo (Trompenaars Dimensions), lo que quiere decir que nos sentimos cómodos regulando y regulados, si bien el nivel de cumplimiento de las normas es bajo porque cada uno lo entendemos “a nuestra manera”.

Esto unido a un alto nivel de PDI (Power of Distance), redundando en unas organizaciones muy estratificadas y jerarquizadas con un todavía alto grado de MAS (machismo) y no nos pone en un casillero de salida muy favorable a la hora de poder gestionar de una manera eficaz el talento global y diverso.

No obstante, hay que apuntar como dato interesante que estas gráficas han mejorado en los últimos años de forma más que apreciable. Evidentemente no hay que bajar la guardia pero la tendencia es positiva.

El Dr. Trompenaars huye un poco de la generalización del concepto de cultura nacional y plantea un modelo con “7 dimensiones” donde cualquier organización o colectivo puede medirse y buscar opciones de mejora del rendimiento a través de una óptima combinación de las capacidades instaladas en el grupo.

Las siete dimensiones que el Dr. Trompenaars plantea y sus definiciones son:

## ENTENDIENDO LA DIVERSIDAD EN NEGOCIOS



Para poder combinar todas ellas y sacar el máximo partido de todos los componentes, el Dr.Trompenaars plantea su teoría de la Conciliación de los Dilemas (Dilemmas Reconciliation). Para ello y a través de un modelo muy testado en diferentes organizaciones, se plantean cuatro fases para que la diversidad cultural sea óptimamente gestionada y que aparecen en el siguiente gráfico:



Las organizaciones que son capaces de implantar este modelo y alcanzar el nivel óptimo de conciliación, entienden una gestión de la diferencia en la que incluyen sexo, edad y la forma de entender la vida y los negocios.

Así pretenden lograr ser sensibles a las formas de visualizarlo de otros y tratar de sacar lo mejor de los demás.

La flexibilidad es un concepto que en los últimos tiempos “está de moda”. Parece que salimos de tiempos muy encorsetados, donde todo estaba más regulado y establecido, a tiempos donde necesitamos “tener más cintura”.

La llamada “revolución libertaria” (incorporación de la mujer al trabajo, familias monoparentales....) y la revolución tecnológica que estamos viviendo en nuestras sociedades nos llevan a la necesidad y a la posibilidad de una nueva manera de trabajar.

Parece que las empresas, organizadas inicialmente a imagen de los ejércitos, con una jerarquía y un orden “muy militar”, tienen que aprender a convivir con los nuevos tiempos, más democráticos, más integradores de las diferencias y de las peculiaridades, sin perder de vista los objetivos de cualquier negocio.

Para esto, el buen uso de las nuevas tecnologías es importante.

Pero hace falta empezar con un cambio de mentalidad para entender su necesidad y para aplicarlas. Un cambio en las cúpulas de las organizaciones que los responsables de Recursos Humanos tienen que “hacer posible” con fórmulas adecuadas a cada empresa y que no implican el “café para todos”. Hay que escuchar las sugerencias de los empleados pero también a veces hay que hacerles entender que no todo es siempre posible y que la presencia, además de los objetivos, tiene su importancia.

Por ello hay que empezar por explicar a toda la organización el sentido del concepto, **la flexibilidad es distribuir el tiempo de trabajo, no reducirlo.**

Y esto es de gran utilidad para diferentes colectivos:

- Los que quieren emprender otros proyectos fuera del trabajo
- Los que desean invertir en su propia formación/ desarrollo personal en otros ámbitos
- Los que deciden prestar sus servicios en alguna ONG u organización solidaria
- Los que necesitan dedicar tiempo al cuidado de la familia, niños o mayores

Todas estas razones, que nos pueden aparecer en cualquier momento de nuestra carrera profesional y que cada vez más podemos ver que no solo competen a las mujeres, hacen que una empresa deba de tenerlo en cuenta para no perder el talento que debe atraer o que tiene dentro y necesita conservar.

Hay razones de peso para que las empresas se pongan “manos a la obra”:

- Para los jóvenes, la flexibilidad es cada día más una razón clave en su decisión de incorporarse a una empresa: saben que la carrera ya no es lineal y que tener distintos proyectos es lo que te va a permitir “balancear” tu vida.
- Y para los no tan jóvenes, la flexibilidad es una poderosa razón para ser leal a una empresa y sentirse feliz trabajando, lo que implica mayor involucración y compromiso y por ende menos deseos de abandono. Este clima positivo y el poder “manejar tu vida” es muy valorado cuando te ofrecen otro proyecto que puede tener más marca, más rapidez en la carrera o más sueldo.

Desde el ámbito de la gestión de Recursos Humanos, es recomendable empezar con un DIAGNÓSTICO de tu plantilla para saber:

- ¿Quiénes son tus trabajadores? y
- ¿Qué aportan?

Consideramos importante hablar de flexibilidad durante las evaluaciones de desempeño por parte del Manager, ya que los empleados todavía no se sienten cómodos en proponerlo porque muchas veces “está mal visto” en las organizaciones.

Es importante detectarlo ya que la falta de flexibilidad puede ser una razón de peso para cambiar de trabajo.

Número total empleados:	<input type="text"/>
Edad media:	<input type="text"/>
Número de empleados menores de 30 años:	<input type="text"/>
Número de empleados entre 30 y 45 años:	<input type="text"/>
Número de empleados mayores de 45 años:	<input type="text"/>
Proporción Hombres /Mujeres:	<input type="text"/>
Puestos que ocupan:	<input type="text"/>
Antigüedad/ Fecha de incorporación:	<input type="text"/>
Formación /Nivel de cualificación:	<input type="text"/>
Nivel de satisfacción:	<input type="text"/>
¿Qué valoran de su trabajo/ de su empresa?	<input type="text"/>
¿Qué se podría mejorar?	<input type="text"/>

Sabemos que la flexibilidad es un valor que se puede aplicar a toda la plantilla, pero ciertamente desde el punto de vista de los departamentos de Recursos Humanos es importante hacer un esfuerzo mayor en **identificar esta necesidad en las personas claves** en los equipos a cualquier nivel, de forma que se **les puedan proponer soluciones que les fidelicen**. El efecto conseguido será multiplicador. En el caso de las mujeres, parece más que evidente ya que a sus aspiraciones de carrera, se suman otras de tipo familiar que tradicionalmente son asumidas por ellas. .

Otro aspecto clave es la aceptación de la flexibilidad por parte de todos los implicados. La empresa (y por tanto, el jefe de dicha persona), tiene que adaptarse a la flexibilidad pactada aunque le genere algunos “inconvenientes”. Él empleado, por su parte, tiene que saber que puede haber imperativos que produzcan una imposibilidad de flexibilidad (definitiva o temporal).

Tampoco hay que olvidar que una parte de la flexibilidad depende de uno mismo, no solo de la empresa. La organización personal para gestionar la balanza entre vida personal y profesional así como los imprevistos, es un aprendizaje que debería ser parte de nuestro desarrollo. Para ello es importante que los jefes lo interioricen y, si es posible, puedan dar ejemplo de flexibilidad con su propio horario de trabajo porque esto ayude a normalizar estas políticas.

La flexibilidad, o la falta de ella, es un factor cada vez más importante a tener en cuenta de cara al futuro de la carrera.

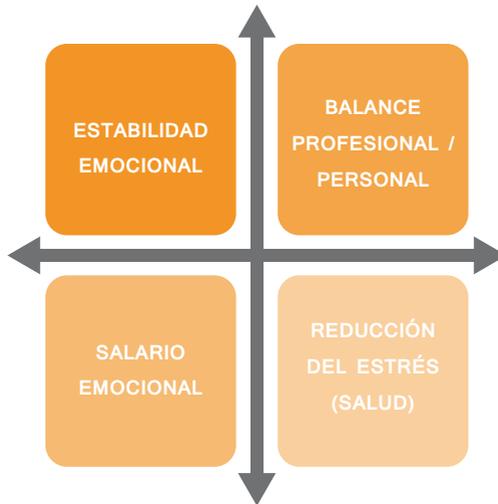
La flexibilidad cobra, si cabe, más importancia en estos momentos en que tenemos más generaciones trabajando que en épocas anteriores, y además la incorporación de la mujer también plantea cambios desde la perspectiva del entendimiento del trabajo y su razón de ser.

Los beneficios de un entendimiento adecuado de la flexibilidad son principalmente los siguientes:

### PARA LA EMPRESA



### PARA LOS EMPLEADOS



Por todo ello pensamos que la flexibilidad es un aspecto transversal y acorde con los nuevos tiempos, en el que las organizaciones tienen que trabajar. Las **nuevas tecnologías** y una **cultura enfocada en objetivos** y no en “presencialismo” lo posibilitan más.

Por último, señalar la importancia de que la **organización comprenda que la flexibilidad no es “un tema de mujeres”**, aunque es cierto que la incorporación de la mujer al trabajo de forma masiva ha generado una mayor necesidad de la misma, y ha tenido unos efectos tremendamente positivos en el entendimiento por parte de los hombres de este beneficio, del que actualmente podemos empezar a disfrutar todos.



Un pilar fundamental a la hora de poner en marcha e impulsar las políticas de diversidad en la empresa es la comunicación, entendida en su más amplio sentido. Todos sabemos que lo que no se conoce, no existe, y ese es uno de los retos que habrá que abordar desde un primer momento si queremos tener éxito en nuestro empeño.

No sólo se trata de la necesidad de dar a conocer las políticas o iniciativas puntuales que se pongan en marcha, para que sean realmente efectivas, sino también de poner en valor el compromiso adquirido y los logros que se vayan consiguiendo. Tanto interna como externamente.

La comunicación es, además, el caldo de cultivo para la sensibilización, ya que da visibilidad a una problemática que, de lo contrario, podría permanecer oculta y resultar indiferente a muchos. Por último, puede ayudar a asociar nuestra marca con un valor positivo, con el que nos sentimos identificados y que genera orgullo de pertenencia en nuestros profesionales.

La comunicación de la Diversidad debe estar perfectamente alineada con la estrategia de la compañía en este ámbito, para acompañar en su desarrollo y ayudar al mismo.

La herramienta más adecuada para gestionar correctamente la comunicación es el **Plan de Comunicación**. Para elaborarlo debemos dar respuesta a algunas preguntas que nos ayuden a tener claro el punto del que partimos, el que queremos alcanzar y la manera de hacerlo.

Fundamentalmente esas cuestiones serían:

- ¿Cuál es el escenario de partida y el que se presentará en los próximos meses?
- ¿Cuáles son mis objetivos, tanto globales como específicos, en el ámbito de la comunicación de la diversidad?
- ¿Qué mensajes, clave y secundarios, es importante transmitir para lograrlo?

- ¿Qué acciones concretas puedo poner en marcha para alcanzar mis objetivos? En este punto hay que tener en cuenta, además, los diferentes públicos a los que me quiero dirigir (profesionales propios, candidatos, medios de comunicación, clientes, partners, sociedad en general, etc.), los canales existentes que puedo utilizar para llegar a ellos de la forma más apropiada y el calendario de actuación.

Tras dar respuesta a estas preguntas, llega el momento de elaborar las diferentes piezas de comunicación que den cuerpo a las acciones planteadas y utilizar los canales determinados para darles difusión en el momento adecuado.

Estrechar relaciones y colaborar con empresas e instituciones con una sensibilidad parecida ante la Diversidad, sumarse a iniciativas de referencia en este ámbito o presentar candidaturas de nuestros propios proyectos a premios que reconozcan las buenas prácticas en la materia nos ofrecerán la oportunidad de contar y compartir nuestras políticas. Además, nos ayudarán a generar nuevas ideas y crear sinergias.

Por último, el seguimiento del plan de comunicación y la evaluación de los logros alcanzados nos permitirán corregir los aspectos mejorables, potenciar los más efectivos y de mayor impacto y sentar las bases para planes y acciones futuras.

## CASO INDRA: EL SOCIO TECNOLÓGICO GLOBAL

*Indra es la multinacional de consultoría y tecnología número uno en España y una de las principales de Europa y Latinoamérica. La compañía ofrece soluciones de negocio, servicios de Tecnologías de la Información y sistemas integrados para clientes en todo el mundo.*

*En el ejercicio 2014 tuvo unos ingresos de 2.938 M€ (cerca del 60% de sus ventas son internacionales), 39.000 empleados, presencia local en 46 países y proyectos en más de 140 países.*

*Se considera el socio tecnológico global para las operaciones en negocios clave de sus clientes, con un modelo de negocio diferencial basado en sus propias soluciones (cerca del 65% del total de sus ingresos en 2014), con clientes líderes en industrias y geografías claves. La compañía desarrolla una oferta de tecnología en soluciones y servicios para operaciones en industrias como Energía e Industria; Servicios Financieros; Telecom y Media; Administraciones Públicas y Sanidad; Transporte y Tráfico y Seguridad y Defensa.*

Desde Indra queremos compartir nuestra propia experiencia, poniendo el foco en nuestro programa Mujer y Liderazgo, ideado para contrarrestar la segregación vertical.

En una compañía de consultoría y tecnología como Indra la ventaja competitiva más perdurable reside en el talento de sus profesionales. Son las personas las que crean, aprenden y promueven nuevas formas de hacer y de pensar. Son, en definitiva, las que innovan. Y la Diversidad es un aspecto clave en la gestión del talento.



**MUJER Y  
LIDERAZGO**

REFLEXIONA  
ACTÚA  
LIDERA

Esta apuesta por la diversidad en Indra se ha traducido en que el 36% de la plantilla lo conformen mujeres. Cifra muy considerable si se tiene en cuenta el porcentaje de mujeres con titulación técnica, que es la base de la masa laboral de Indra.

Contar con una amplia diversidad de perfiles exige a las empresas trabajar en tres ámbitos:

- Promover una **cultura inclusiva**, que fomente la diversidad como un factor determinante para la consecución de su estrategia. La diversidad requiere que se gestione, no es probable que un equipo sea más innovador sólo porque sea más diverso. De hecho, equipos diversos mal gestionados no generan innovación, sino problemas de relación entre sus miembros.
- Incorporar la **igualdad de oportunidades** como un principio de actuación de la organización, con políticas que aseguren a todos los profesionales las mismas posibilidades de desarrollo.
- Asegurar un **trato individualizado** según las necesidades de cada profesional o colectivo; es así como realmente permitimos que todos podamos alcanzar los mismos objetivos y por tanto comprometernos con el proyecto empresarial. La compañía debe trabajar en identificar posibles barreras y colaborar en su solución, diseñando soluciones y programas ad hoc.

Para contrarrestar la segregación vertical Indra ha desarrollado el Programa Mujer y Liderazgo, cuyas principales iniciativas son:



## OBJETIVO

El objetivo del plan de comunicación ha de estar estrechamente ligado a la estrategia de diversidad de la compañía. Los objetivos de Indra son:

Promover el **liderazgo de la mujer** como apuesta por el talento femenino y darlo a conocer interna y externamente

Puesta en marcha de **campañas globales** para toda la compañía y campañas segmentadas por audiencias

Favorecer la **innovación** y el desarrollo del negocio a través de una cultura más diversa

Reforzar la propuesta de valor al empleado y el **orgullo de pertenencia** a la compañía a través de la apuesta por la diversidad

Convertir a profesionales en líderes y **embajadores de la Diversidad**

Aumentar la participación de la compañía en iniciativas externas de **fomento de la diversidad en la Sociedad**

Generar una **comunicación multicanal** con el empleado, candidato y cliente

**Reducción de la brecha** laboral en el mundo de la tecnología



## PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción del Plan de Comunicación ha de tomar como eje el programa de diversidad.

El plan de acción se centra en el programa global Mujer y Liderazgo que tiene como objetivo incrementar el porcentaje de mujeres en el equipo de dirección, la promoción en el rol de dirección y fomentar el networking interno y externo. Aunque hay otras áreas como la Selección o la Formación que hacen propio el objetivo del programa y favorecen la diversidad en la compañía desde su campo de acción.

## COMUNICACIÓN INTERNA:

Internamente se lleva a cabo la promoción y difusión del mismo a través de:

- Emailings comunicativos
- Emailings de solicitud de feedback y/o interacción con público objetivo
- Promoción Charlas/coloquios
- Realización y promoción de talleres, workshops, desayunos, focus group...
- Noticias en Intranet y newsletter internas
- Post en redes sociales y comunidades verticales internas

## COMUNICACIÓN EXTERNA:

Externamente se ha de dar difusión a las iniciativas llevadas a cabo a través de:

- Notas de prensa y comunicados sobre hitos, acuerdos, rankings, premios...
- Gestión de entrevistas y reportajes en medios objetivo
- Post en redes sociales sobre aquellos hitos internos que se quiere dar a conocer a la sociedad (apertura del programa M y L, talleres de habilidades, charlas con profesionales...etc.)
- Noticias en la web corporativa de todo nodo comunicativo de diversidad

# PLAN DE COMUNICACIÓN

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
COM. INTERNA	Desayunos Alta Dirección		▼ 1º semana Acto de apertura	Desayunos Alta Dirección		
		▼ 3º semana Selección participantes	Apertura programa Mentoring			
			Ponencias con expertos			Ponencias con expertos
			Comunidad Diversidad			
			Com. Día Mujer Trabajadora			Selección
						Asignaciones
						Promoción
COM. EXTERNA			Acto de apertura programa MyL			
			Com. Día Mujer Trabajadora			Candidaturas a premios y rankings
						Foros
			Apertura programa diversidad			
					Acuerdos con el Ministerio	
						Acuerdos
					Miembro de la red de	
					Ponencias, jornadas y estudios	

# PROGRAMA MUJER Y LIDERAZGO

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	Desayunos Alta Dirección			Desayunos Alta Dirección		
	Cursos de formación internos					
	Diseño curso interno					
			Ponencias con expertos			Ponencias con expertos
	Taller Marca Personal					
	Globales					
	diversidad					
	Cursos de formación externos					
	de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad					
	con Fundación Integra					
	empresas contra la violencia de género					
	sobre gestión de la diversidad y de género					

## CANALES DE COMUNICACIÓN

Para tener un plan de comunicación efectivo es necesario actuar en una visión 360º y hacerlo tanto hacia la sociedad (comunicación externa) como hacia la propia compañía (comunicación interna). Hoy en día las herramientas de comunicación se han incrementado de manera exponencial gracias a la revolución digital, de ahí que, sin perder de vista los canales y materiales offline, convenga poner el foco en los canales y materiales online.

### Canales offline:

- Periódicos y revistas
- Informe Anual
- Folletos y flyers
- Carteles

### Canales online:

- Portales y medios informativos
- Web corporativa
- Intranet
- Emailing
- Redes sociales generales externas (Facebook, linkedin, twitter, pinterest, instagram, etc).
- Redes sociales internas
- Redes sociales y foros específicos (Womenalia...).

### Canales internos:

- Intranet
- Emailing
- Redes sociales internas
- Comunidades verticales internas
- Cartelería. Folletos y flyers

### Canales externos:

- Web corporativa
- Informe Anual
- Redes sociales (Facebook, linkedin, twitter, instagram, etc).
- Redes sociales y foros específicos (Womenalia, Forofemenino...).

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Sin duda, la mejor evaluación es el **reconocimiento de la sociedad y los empleados** de que la compañía apuesta por la diversidad. Por esto es importante llevar un control de las candidaturas a las que se puede optar y de los reconocimientos que se reciben.

Pero hay otra evaluación interna que es muy conveniente hacer. **Cada programa e iniciativa** lanzada puede conllevar una **autoevaluación** al final, a modo de **sencilla encuesta o simplemente la solicitud de feedback**. Esto no sólo es una forma de pulsar el éxito de los programas sino también **un modo de aumentar el compromiso de los participantes**.

## Recomendaciones

- Formula claramente el compromiso de la empresa con la diversidad y el alcance las políticas y acciones a llevar a cabo.
- Plantea los objetivos a medio y a largo plazo y dalos a conocer interna y externamente.
- Identifica los públicos objetivos internos (directivos, mandos, mujeres, sindicatos...) y externos (Instituciones, Medios de comunicación, universidades, candidatos, asociaciones de mujeres) y mantén una comunicación fluida con ellos.
- Redacta los mensajes fuerza y segméntalos según los públicos a los que te diriges.
- Identifica los canales de comunicación más eficaces para dirigirte a cada público objetivo y mantén una información sistemática y regular de lo que vas logrando.
- Da a conocer tu plan de acción desde la dirección e involucra tus líderes de opinión externos e internos para que sean embajadores y difundan los proyectos y logros.
- Preséntate a Premios que pongan de relieve todo lo que vas consiguiendo.
- Participa en Think Tanks en ponencias y encuentros relacionados con la diversidad.
- Establece indicadores de medición y Comunica los logros que vas evaluando en memorias, rankings, artículos, ponencias.
- Comparte tus mejores prácticas de forma activa con otras empresas e incorpora mejoras continuas en tu plan de acción y de comunicación.



## 7 EPÍLOGO

---

Hasta aquí este Manual fruto del entusiasmo y la generosidad de grandes profesionales y de sus respectivas compañías, en el que hemos tratado de sugerir algunos **puntos críticos para conseguir que nuestras empresas cuenten -o no lo pierdan- con el mejor talento disponible, independientemente de su sexo, durante toda la carrera profesional.**

Todos sabemos que estamos viviendo momentos de cambio en nuestra sociedad, con nuevas necesidades pero también nuevas oportunidades, y parece coherente que todo ello deba ser volcado en las organizaciones empresariales para que estas funcionen de forma fluida y acorde con los tiempos.

Por ello nos parece básico conseguir que, en **un mundo** donde el **talento es lo que marca la diferencia, no lo desaprovechemos.** Y teniendo en cuenta que las estadísticas avalan que en España **se forman en las Universidades el mismo número de hombres que de mujeres,** parece razonable que **puedan llegar a desarrollarse en proporciones similares** en las empresas y que **no infrutilicemos ese talento que tanto cuesta formar, como país e individualmente.**

Con este Manual hemos tratado de poner a disposición de otras empresas herramientas en los que consideramos pilares básicos en el área de los Recursos Humanos, donde se puede incidir con el objetivo de integrar de forma sostenida a las profesionales en las organizaciones.

Empezar por una **Selección sin discriminación a todos los niveles de la organización**, facilitando ese proceso desde Recursos Humanos y que tenga en cuenta a la hora de reclutar el balance que se pretende conseguir a futuro, conociendo el punto de partida de cada empresa.

Una vez realizado, no hay que olvidar una **Integración en profundidad** de perfiles diversos. Este gran apartado lo hemos colocado “antes de los 30” sabiendo que puede darse en cualquier momento, pero que trabajar en las raíces facilita el crecimiento de la organización de forma balanceada.

En la franja donde empiezan las problemáticas más habituales en el colectivo femenino “Más allá de los 30”, es donde nos parece clave insistir con toda una batería de medidas que deben empezar por conseguir organizaciones que trabajen por objetivos y donde lo crítico sea el **Desempeño**. Esto exige desde Recursos Humanos no solo establecer el **sistema de Evaluación**, sino también sensibilizar de la importancia de su utilización a todos los niveles de la organización.

Y durante esta etapa de 30 a 45, una vez determinado el colectivo femenino con potencial para crecer, hemos destacado varias herramientas de **Desarrollo**, empezando por las habituales de Formación, no solo técnica sino también en habilidades directivas. Dar oportunidad al **“Training on the Job”** y ofrecer a estas mujeres la posibilidad de contar con otros apoyos para seguir creciendo: **coaching, mentoring, shadowing o networking** dentro de la organización y con otras mujeres.

La Administración también ha hecho suyo este objetivo y, con el apoyo financiero del Gobierno noruego, ha creado el Programa “Promociona”, haciendo posible que mujeres profesionales se capaciten para ocupar posiciones de mayor responsabilidad en sus empresas.

Por último, nos parecía importante no olvidar la franja a partir de los 45 años, una etapa que se alarga cada vez más y en la que las organizaciones cuentan con personas muy preparadas que pueden desmotivarse cuando se sienten poco aprovechados/as. Por eso hemos puesto el foco en la importancia del Reconocimiento y de la Recompensa.

Estamos convencidos de que gestionar y dirigir correctamente es reconocer adecuadamente a las personas. Con palabras de nuestros coautores: “Es el desempeño lo que está en juego, la marca de empleador, la retención de los talentos o la fidelización de los empleados, el presente y el futuro de la organización.”

Esperamos que estos casos prácticos y los aspectos transversales que hemos destacado en este Manual sean útiles para otras empresas y apoyen el reto de hacer de nuestras organizaciones unos entornos **donde cada uno/a tenga la oportunidad de desplegar sus capacidades** y motivarse día a día para superar los retos que se haya planteado, **sin tener en cuenta la diferencia de género ni ninguna otra, en el crecimiento de la trayectoria profesional, hasta donde uno quiera llegar.**

**Y por último, queremos desde aquí lanzar también un mensaje a las mujeres para que no decaigan en su intento de crecer profesionalmente, exponerse, formarse y ser capaces de pedir a sus organizaciones lo que necesitan para conseguirlo.**

Con el esfuerzo de todos, creemos que con ello habremos dado un paso más para vivir en una sociedad más justa y más equilibrada.

## AUTORES Y COLABORADORES:

### SARA BIEGER



Licenciada en Derecho, MBA por ICADE, Master en Marketing y Dirección Comercial por ESIC y Global Senior Management Program – Universidad de Chicago-IE, es Socia Directora de la Firma internacional de Executive Search, Leaders Trust- AltoPartners desde 2001.

Ha ocupado posiciones directivas en empresas de IT, Consumo o Seguros, así como en la Administración Pública, donde ha sido Consejera Delegada del Parque Tecnológico de Castilla y León y Vicepresidenta Ejecutiva de la Agencia de Desarrollo Económico de la Junta de Castilla y León.

Consejera y Vicepresidenta de la Cámara de Comercio Franco-Española y Vicepresidenta del Club Excelencia en Gestión.

Cofundadora y Presidenta de ISOTES, plataforma por el "Talento Femenino", ha participado con PwC en dos Informes: "Estudio de la Mujer Directiva en España" (2012) e "Inspirando" (2014).

Colaboradora docente en el Instituto de Empresa, participa habitualmente en Seminarios de Talento y Mujer.

<https://es.linkedin.com/in/sarabieger>

### JORGE CAGIGAS



Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid y Advanced HR Development Course (NY).

Es socio Fundador de Epictetes, donde se dedica al Acompañamiento Estratégico en la Dirección de Personas, Presidente de Fundipe y Miembro del Executive Committee de la EAPM (2010-2012), Vicepresidente de ARHOE y Patrono de la Fundación para la Diversidad.

Anteriormente ha ocupado durante casi 20 años diferentes posiciones directivas en la función de Recursos Humanos y gestión de personas en empresas como: Nissan Motor Ibérica, PepsiCo, General Electric, Moulinex Groupe, Dogi International Fabrics y Grupo Leche Pascual, habiendo sido responsable mundial en alguna de ellas.

### JOSEBA ARANO



Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología Industrial por la Universidad de Deusto, MBA por la Universidad de Alcalá y AMP en el IE. Alumno de la Fundación Ignacio Manuel de Altoluza.

Es Director de Relaciones Humanas y Excelencia en Calidad Pascual desde 2006. Anteriormente fue Director de Medios en IKUSI durante casi 11 años.

<https://es.linkedin.com/pub/joseba-arano/7/165/873>

### LUIS J. BLAS TEJADA



Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid, Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos en el Centro de Estudios Financieros.

Comenzó como analista económico en la Agencia de Bolsa CM Capital Markets aunque pronto se inició en el campo de los Recursos Humanos. En 2000 se une a la JV de P&G en España, Arбора & Ausonia, donde crece como profesional de Recursos Humanos.

Tras un período en los sectores tecnológico (Thomson) y automovilístico en la americana Eaton, prosiguió su carrera en otras multinacionales de gran consumo como Danone y Heineken, siempre en el área de Personas.

Actualmente es Director de Recursos Humanos para Iberia (España, Portugal, Canarias, Gibraltar y Andorra) en Altadis, filial de la multinacional inglesa Imperial Tobacco Group. Ha lanzado durante el 2015 el "Programa de Gestión del Talento Senior: El valor de la experiencia", destinado al crecimiento profesional de las personas con mayor antigüedad y edad de la compañía.

Miembro del Consejo Asesor Instituto Internacional Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRRH desde 2014.

### FÁTIMA CHARRO



Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid y Executive MBA en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (IE). Desde hace más de diez años trabaja en Calidad Pascual, habiendo ejercido diferentes posiciones dentro del ámbito de los recursos humanos y siendo en la actualidad Jefa de Cultura, Liderazgo y Comunicación Interna.

Anteriormente, ha ejercido diversos puestos en el ámbito de la educación y la docencia así como en el mundo de la consultoría de los recursos humanos. Es Experta en temas de Conciliación e Igualdad así como en el desarrollo de la mejora del clima laboral de las organizaciones.

[es.linkedin.com/pub/fátima-charro-gonzález/33/381/2b3](https://es.linkedin.com/pub/fátima-charro-gonzález/33/381/2b3)

## LUIS DE LOOZ



Licenciado en Ciencias Económicas y Financieras por l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble y Master en Dirección de Empresas. Es Responsable de los Recursos Humanos del banco BNP Paribas en España, Miembro del Comité de Dirección de la división CIB HR Europe de su casa matriz.

Es también Miembro del Consejo de Administración de CUNEF y Vicepresidente de l'Alliance Française en España. Participa activamente en muchos fóruns dentro del ámbito de su especialidad y es miembro de la AEDRH. Anteriormente ha ocupado durante casi 25 años diferentes posiciones directivas en la función de Recursos Humanos en empresas como Paribas y Gec Alsthom.

[es.linkedin.com/in/louisdelooz](https://es.linkedin.com/in/louisdelooz)

## JESÚS DOMINGO



Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Master en RRHH por ESDEN y un PDD por IESE.

Forma parte del equipo de Mahou San Miguel desde 2003 como Director General de Personas y Organización.

Anteriormente desempeñó la labor de Director de Recursos Humanos en Campofrío y en Grupo Navidul.

## PABLO ETIENVRE



Licenciado en Derecho por la Universidad de Oviedo y Toulouse (Francia) y Master en Asesoría Jurídica por el Instituto de Empresa. Es Director General de Recursos Humanos de la Delegación de España, Portugal, Marruecos, Argelia y Túnez de Saint-Gobain.

Anteriormente ha ocupado diferentes posiciones directivas en sociedades del grupo Saint-Gobain en la función de Recursos Humanos y de Gestión de sistemas de Recursos Humanos en países como España, Francia o Marruecos. Inició su carrera profesional en el área de Recursos Humanos en el Grupo Alsa en España y Marruecos

## ESTHER GARCÍA



Diplomada en Relaciones Laborales y Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, actualmente es Directora de Recursos Humanos de Europcar Ib. filial del Grupo Europcar para España e InteRent a nivel grupo, siendo miembro del Comité de Dirección.

Con más de 20 años de experiencia en la Dirección de Recursos Humanos, en los sectores de alimentación, logística y financiero. Comenzó en Unisys y posteriormente pasó a Mars y González Byass, teniendo en esta última el objetivo de crear una nueva organización desde el punto de vista estructural y cultural.

En 2008 pasó al sector logístico en la empresa ND Logistics, donde puso en marcha el departamento de Recursos Humanos y al sector financiero en 2011 en Equifax, con el reto de doblar la cifra de facturación en dos años.

## JOSÉ MARÍA GARCÍA



Licenciado en Derecho por la Universidad de Alcalá d Henares. Máster en Gestión y Dirección de RRHH por el CEF e IE.

Forma parte del Equipo de Mahou San Miguel como Director Relaciones Laborales y Administración. Estuvo como abogado laboralista en despachos como EVERSHEDS LUPICIANO, LENER ABOGADOS, y como Jefe de Relaciones Laborales del Grupo STOCK UNO. Ha realizado diferentes foros, conferencias y cursos de RRL y Derecho Laboral, profesor del Master de Abogacía Internacional en el IEB e ISDE.

[es.linkedin.com/pub/josemaria-garcia-lopez](https://es.linkedin.com/pub/josemaria-garcia-lopez)

## CARMEN POLO



Licenciada en Derecho por Universidad Complutense de Madrid y Master en Dirección y Gestión Recursos Humanos ( Camara Comercio de Madrid)

Sólida experiencia de casi 25 años en la función de Recursos Humanos, habiendo desempeñado diferentes responsabilidades directivas tanto a nivel nacional como internacional.

Después de una dilatada y fructífera experiencia profesional en el sector industrial, se incorporó al Grupo AXA en 2005 donde ha desempeñado diferentes posiciones directivas, contando con una sólida y reconocida carrera en Recursos Humanos tanto en AXA España como en la Región Latino Mediterránea.

Actualmente directora de Recursos Humanos de AXA España y miembro de su Comité Ejecutivo. Es miembro del equipo de Asesores de Executive Assessment del Grupo AXA a nivel mundial

### ALMUDENA RODRIGUEZ TARODO



Doctora en Marketing por la UCM, Master por UOP (California) y Licenciada en CC. De la Educación por la Universidad Pontificia de Comillas, ha realizado formación de postgrado en Stanford University y PG en el IESE.

Actualmente es Directora de Capital Humano en Indra. Como Subdirectora General del Banco Santander lideró la Universidad Corporativa, el departamento de selección, de formación y desarrollo y de marca de empleador a nivel global.

Ha sido consultora en Accenture y directora general de Bassat Ogilvy. Creó el departamento global de comunicación interna de Amadeus. Puso en marcha la asociación DIRCOM Elegida una de las TOP 10 mujeres más influyentes de España en comunicación en el 2012 y en dirección en el 2015.

Profesora y conferenciante en escuelas de negocios y foros internacionales (ICADE, ESCP, EFMD, INCAE..) Participa activamente en foros que promueven la diversidad y gran impulsora de los programas que fomentan el acceso de mujeres a puestos directivos.

### PILAR ROTAECHE



Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, Diplomada en Psicología Clínica y en Psicología Industrial por la Universidad Complutense.

Comenzó su carrera profesional en Price Waterhouse en el área de Selección de Directivos. Ha sido consultora de gestión del cambio, organización, C&I y gestión de personas. Ha ocupado diferentes posiciones directivas en la función de Recursos Humanos en el sector de los servicios profesionales y en Multinacional Farmacéutica.

Colaboradora docente en la EOI (Escuela de Organización Industrial) durante 4 años y miembro activo en foros relacionados con Gestión del Talento y Diversidad

Actualmente Directora de Capital Humano de PwC y HR Business Partner Advisory, también es Responsable del Programa de Diversidad e Inclusión de PwC.

### IGNACIO SÁNCHEZ-VIZCAÍNO



Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Master en Relaciones Laborales por GARRIGUES.

Forma parte del equipo de Mahou San Miguel como Abogado del Departamento de Relaciones Laborales desde 2012.

Anteriormente, ha prestado servicios en despacho de abogados de primer nivel como especialista en materia laboral, participando en publicaciones relacionadas con el Derecho Laboral.

[es.linkedin.com/pub/ignacio-sánchez-vizcaino-valdes](https://es.linkedin.com/pub/ignacio-sánchez-vizcaino-valdes)

### HELENA VALDERAS



Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid.

Responsable de Atracción de Talento, Movilidad y Diversidad e Inclusión en AXA Seguros.

Anteriormente, desarrollo su carrera profesional durante más de 10 años en el Grupo Telefónica en el área de RR.HH. Docente del Programa de Cooperación Educativa de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid.

*Con la colaboración de:*



**BNP PARIBAS**



**pwc**



**indra**

