



MUJERES ALTA DIRECCION



• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •



CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS

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

CONTENIDOS

03	PRESENTACIÓN
04	ACERCA DE REDMAD
05	ACERCA DE EJE&CON
06	RESUMEN EJECUTIVO
08	INTRODUCCIÓN
17	PROPUESTA
19	RECOMENDACIONES
26	EVALUACIÓN
27	EQUIPOS
31	BIBLIOGRAFÍA



#codigoEJECON
#talentoSINgenero
#codigoREDMAD



PRESENTACIÓN



HACIA EL EQUILIBRIO EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Aún queda mucho camino por recorrer para alcanzar la igualdad de género en los directorios de las empresas chilenas. Los estudios demuestran que si todo sigue igual habrá que esperar décadas para conseguir la paridad en los cargos de mayor responsabilidad, tanto en las empresas cotizadas en bolsa, como en las que no lo están.

En este contexto, el 7 de noviembre de 2019, en Madrid, Red de Mujeres Alta Dirección REDMAD, firmó una **alianza de colaboración** con la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s, EJE&CON, para impulsar una red hispanoamericana de mujeres líderes y profesionales que establezca lazos de cooperación, entre ambas organizaciones con el fin de extender a sus ámbitos de actuación los principios y valores que comparten.

Uno de los proyectos más relevantes de esta colaboración es la **adopción y adaptación del Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Competitividad de la Empresa**

desarrollado por EJE&CON a la realidad empresarial chilena. Este código ha sido impulsado y adoptado por más de 70 empresas en España para promover el avance de la mujer a puestos de dirección. REDMAD lo presenta ahora a las organizaciones empresariales chilenas con el fin de servir de inspiración para impulsar un cambio necesario.

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

Confiamos en que la publicación de este Código sirva a los fines para los que ha sido elaborado y acelere el proceso de transformación por el que REDMAD y EJE&CON luchan cada día. Creemos que será en beneficio de todos.

El objetivo de esta **alianza de colaboración** es llevar a cabo proyectos e iniciativas conjuntas para fomentar la promoción y el acceso de mujeres directivas a puestos de alta dirección y directorios de entidades tanto públicas como privadas.

ACERCA DE REDMAD

La **Red de Mujeres Alta Dirección** es una corporación sin fines de lucro que nace en 2015 y se encuentra conformada por directoras, mujeres profesionales y empresarias en Chile, con una trayectoria relevante en cargos ejecutivos.

Su objetivo es contribuir a la inserción de mujeres en posiciones de liderazgo y alta dirección de todo tipo de organizaciones, con el propósito de visibilizar y destacar el aporte que representa el talento femenino y la complementariedad de género en los equipos de trabajo y en la gestión organizacional.

A su vez, busca contribuir a la sociedad en su conjunto bajo los más altos estándares éticos, mediante la investigación, desarrollo y difusión de temas sobre complementariedad de género, capacitaciones, creación de redes y alianzas estratégicas para potenciar mujeres profesionales y desarrollo de programas de apoyo con mentoras y espacios de diálogo y reflexión en torno a esta materia.

NUESTRO PROPÓSITO

Acelerar la transformación de las organizaciones y sus ecosistemas promoviendo un liderazgo inclusivo y una sociedad sostenible.

NUESTRA MISIÓN

Convocar, potenciar, conectar y visibilizar mujeres profesionales comprometidas en la co-construcción y transformación de la sociedad en un entorno único de redes y colaboración.

NUESTRAS CONVICCIONES

Las bases de la acción y el discurso institucional de REDMAD son la complementariedad de género, la meritocracia y el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. Todo ello, con el propósito de aportar valor a las organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro, a través de la incorporación de talento femenino en posiciones de alta dirección.



ACERCA DE EJE&CON

La **Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s** (www.EJE&CON.org) nació en el año 2015 para dar continuidad a los lazos profesionales creados entre sus socias fundadoras, todas ellas participantes del Programa Promociona para Mujeres en la Alta Dirección, impartido por ESADE, Business&Law School, promovido por el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad, la CEOE, Confederación Española de Organizaciones Empresariales y financiado por la CEOE y fondos de la Unión Europea (EEA Grants).

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

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



RESUMEN EJECUTIVO



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

En el marco de la alianza firmada en 2019 entre REDMAD y EJE&CON, se adapta el Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa a la realidad chilena.

Este código analiza el contexto regulatorio nacional e internacional en el que se encuentran España y Chile, recoge las principales normas de aplicación en materia de igualdad y diversidad, explica cuál es el contexto corporativo, citando los últimos informes emitidos por reconocidas organizaciones empresariales e instituciones, repasa qué factores objetivos externos e internos de las empresas afectan a la igualdad profesio-

sional, y qué modelos de liderazgo demanda la sociedad actual inmersa en la IV Revolución Industrial, para finalmente formular una propuesta conjunta a las organizaciones para que puedan incorporarse a un nuevo modelo organizativo, independientemente de su tamaño y sector.

Basado en cuatro grandes Principios, el Código ofrece a las empresas diez Recomendaciones concretas asociadas a cada uno de esos Principios, además de un procedimiento de evaluación de los avances obtenidos. Este procedimiento se basa en la publicación periódica por parte de cada organización de un Informe sobre Política de Igualdad.

PRINCIPIOS

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

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

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

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

RECOMENDACIONES

1º El órgano de gobierno aprobará cada dos años, o coincidiendo con la aprobación del Plan Estratégico de la empresa, una Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité Ejecutivo con el objetivo de implementar las políticas de igualdad de género en el seno de la empresa.

2º Las políticas que defina el Comité Ejecutivo en la Agenda Corporativa de Igualdad, deben incluir herramientas e indicadores que permitan realizar un seguimiento y medir los avances, así como su grado de cumplimiento.

3º Se designará un órgano responsable de Igualdad de Género cuya actividad sea liderar las líneas estratégicas que marque el Comité Ejecutivo e informar al Directorio.

4º Las políticas de Igualdad deben ser ampliamente difundidas en la organización.

5º La Agenda Corporativa de Igualdad debe proyectar sus principios hacia el exterior, en la comunicación externa, en sus políticas comerciales, con sus grupos de interés y en general con la sociedad.

6º La Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité Ejecutivo promoverá bajo la gestión del órgano de Igualdad de Género, procesos laborales que posibiliten el desarrollo profesional y el reconocimiento del "talento sin género" en la organización.

7º La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá objetivos claros sobre igualdad de oportunidades para cada área de la organización.

8º La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará programas de mentorías para las mujeres de alto potencial, en el que participarán los ejecutivos senior de la empresa.

9º La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá programas internos de *coaching* y un marco para la creación de redes de mujeres en la organización que favorezca el cambio de mentalidad de las mujeres profesionales.

10º La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará la implantación de medidas que permitan flexibilizar horario de trabajo, facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y fomentar la puesta en práctica de estas medidas.





INTRODUCCIÓN



CONTEXTO REGULATORIO

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

Los textos internacionales sobre Derechos Humanos como la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979, ratificada por España en 1983 y por Chile el año 1989, se ocupan de este principio jurídico de forma exhaustiva. Basta recordar el éxito obtenido por Naciones Unidas al organizar cuatro conferencias mundiales sobre la mujer, celebradas en Ciudad de México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995).

Otras organizaciones también han avanzado en fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito laboral, especialmente la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Hemos de destacar el Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019 "Qué hay detrás de la brecha salarial de género", de la OIT, donde Chile aparece como el país de ingreso alto con mayor nivel de desigualdad salarial. El informe plantea que abordar la brecha salarial de género a través de la educación, el cambio de los estereotipos y la lucha contra los prejuicios de los empleadores en las decisiones relacionadas con la contrata-

ción y la promoción, entre otras acciones, puede ayudar contribuir a reducir la brecha salarial de género en el futuro.

Estos avances legislativos han tenido sus consecuencias y así, en el año 2015, los 193 miembros de las Naciones Unidas expresaron en los Objetivos de Desarrollo Sostenible su visión de futuro hacia sociedades inclusivas que promuevan la paz, la justicia y la protección del planeta. La Agenda 2030, que nace de los mismos, hace hincapié en el papel del sector privado con especial énfasis en la contribución de las empresas y contempla la igualdad de género como una realidad enriquecedora para las sociedades (ODS número 5).

En el contexto local, también se han dado pasos en el fomento de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral. La ley 20348-2009: Igualdad de Remuneraciones entre Hombres y Mujeres modificó el Código del Trabajo afirmando el derecho de no discriminación salarial basada en el género. Es decir, estipulando que a iguales funciones una mujer y un hombre deben ganar el mismo sueldo o salario.



La Norma Chilena 3262 del 2012, de carácter voluntario, busca promover la igualdad entre hombres y mujeres, y generar un impacto positivo en las organizaciones, las personas y su entorno. Esta iniciativa propone la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SIGIGC), de la vida laboral, familiar y personal de responsabilidad compartida al interior de las organizaciones. La Norma establece requisitos mínimos que se deben cumplir dentro de las organizaciones para mejorar la eficiencia, eficacia y promover un mayor compromiso con el desarrollo y el bienestar de las personas, en pos de promover la igualdad de oportunidades dentro de la organización. Hoy, esta Norma es la base para la obtención del "Sello Iguala-Conciliación".

Por su parte, la Comisión de Mercado Financiero de Chile (CMF), en su Norma de Carácter General 386-2015, de carácter voluntario, que regula el Reporte Anual de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible para los Emisores de Oferta Pública, entre ellas las sociedades anónimas abiertas y los emisores de bonos, propone que estas informen en su memoria anual el número de personas por género, por nacionalidad, por rango de edad, por antigüedad y la brecha salarial por género, en el directorio, gerencia de primera línea y la organización.

La misma CMF en su Propuesta de la Actualización del Reporte de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de 2020 - NCG 386, amplía y perfecciona la información exigida anualmente en las memorias a: políticas de diversidad, número de personas por género, nacionalidad, rango de edad, antigüedad, número de personas en situación de discapacidad, brecha salarial por género, políticas y metas de diferencia salarial.

Por su lado, El Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género junto al Ministerio de Hacienda, en mayo del 2020, lanzó el primer reporte sobre la situación laboral de las mujeres en las empresas de Chile, como una herramienta para medir y visibilizar las brechas de género. Este revela que la proporción de mujeres en las organizaciones por niveles en las empresas va disminuyendo a medida que aumenta el nivel de responsabilidad.

Otra iniciativa es el Estudio del Sistema de Integración de los Principios del Pacto Global Chile (Sipp). Las organizaciones que se adhieren al Pacto Global adquieren el compromiso de informar anualmente sus avances en la integración de los 10 Principios en sus Estrategias de Sostenibilidad, a través de una Comunicación de Progreso (COP) que puede entregarse como documento independiente o inserta en un Reporte de Sostenibilidad. De los

datos obtenidos se observa un mayor interés de parte de las empresas por comunicar información relativa a diferencias en materia de género.

Sin embargo, las futuras incorporaciones a los directorios corporativos y la primera línea de la administración, depende de que las empresas encaucen el talento femenino de gran potencial en programas directivos y es en este punto donde las recomendaciones de este Código pretenden dotar de herramientas y modelos que sirvan para develar el valor oculto que el "talento sin género" representa para las empresas. Si consideramos que existe equilibrio de género cuando el menos representado llega al 40%, en el 47% de las 100 empresas más grandes de Chile que reportan al CMF los directorios siguen siendo únicamente masculinos, solo el 6% cuenta con una participación igual o superior al 30%, y sólo el 3% está liderado por una mujer. Del total de directores en esas empresas, sólo el 10% está ocupado por mujeres, de acuerdo al estudio Impulsa del año 2020.

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

CONTEXTO CORPORATIVO

La cuestión de la igualdad de género y la diversidad ha suscitado un interés creciente por parte de los actores económicos y está siendo analizada en todo el mundo desde muy diferentes perspectivas por relevantes organizaciones empresariales e instituciones

"DIRECTORIOS DE LAS EMPRESAS COTIZADAS"

Informe PwC's Annual Corporate Directors Survey. 2019

"Más que nunca los directores están de acuerdo en que la diversidad de la junta tiene beneficios. Las grandes mayorías dicen que aporta perspectivas únicas, mejora el rendimiento y las relaciones con los inversores e incluso contribuye al rendimiento de la empresa. Un conjunto más diverso de directores permite más diálogo, diferentes perspectivas y una mayor diversidad de pensamiento que facilita la resolución de problemas complejos y fomenta la creatividad".

"MUJERES EN LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES"

McKinsey Women in the Workplace. 2019

Tras cinco años de estudio y con 600 empresas entrevistadas, el estudio dio como resultado que el porcentaje de las empresas que dicen que la diversidad de género es una alta prioridad, pasó de un 56% en 2012 a un 87% en 2019. Y el porcentaje de hombres que dicen que la diversidad de género es una alta prioridad personal, pasó del 33% en 2015 al 51% en 2019, mientras que el porcentaje de mujeres que dicen que la diversidad de género es una alta prioridad, pasó de un 44% a un 61% en el mismo período.

"COMPROMISO DE LOS DIRECTORIOS DE LAS EMPRESAS"

Estudio Impulsa PWC, CHILE MUJERES Y LT-PULSO. 2020

"Para lograr cambios efectivos y eficientes en los lugares de trabajo, en primer lugar, se necesita contar con la convicción y compromiso de los directorios de las empresas, con el objetivo de crear organizaciones más equitativas, inclusivas y diversas, proponiendo políticas y prácticas que permitan obtener mayores resultados".



LOS MODELOS DE PENSAMIENTO: LA NECESIDAD DEL CAMBIO

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

La mujer de la generación del milenio está logrando más títulos de educación superior que sus homólogos masculinos y se está incorporando a la población activa en una proporción mucho mayor a la de las generaciones anteriores. Sin embargo, el incremento de mujeres universitarias no es suficiente para acercar la tasa de empleo femenino a la masculina. En la universidad chilena las mujeres representaron un 56% del alumnado dentro del Sistema Único de Admisión 2019. Pese a estos datos, en la empresa, en la administración y esfera profesional en general, la participación de las mujeres se va difuminando progresivamente según se asciende en el escalafón. Esto, en gran parte por la existencia de barreras que dificultan el acceso a los puestos directivos y ejecutivos, barreras que se aceptan con naturalidad en el entorno laboral.

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

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



FACTORES OBJETIVOS QUE AFECTAN A LA IGUALDAD PROFESIONAL

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

FACTORES EXTERNOS

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

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

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

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

Para la consultora McKinsey & Company, a nivel mundial las mujeres generan el 30% del PIB a pesar de representar el 50% de la población en edad de trabajar (Informe "Women Matter: Ten years of insight on gender diversity", 2017). Además, ha tratado de medir el enorme potencial asociado con la reducción de la brecha de género y ha estimado que un impulso decisivo en favor de la igualdad de las mujeres podría agregar 12 billones de dólares al crecimiento global ("The Power of Parity", 2015). Desde un punto de vista demográfico estima que para el 2030 la falta de trabajadores cualificados alcanzará la cifra de 40 millones si la tasa de empleo femenino crece anualmente al ritmo actual. Si por el contrario, la tasa de incorporación se igualara a la de los hombres, la escasez de profesionales se reduciría significativamente. Desde un punto de vista de aporte de valor, estima que el 25% de las empresas con mayor representación femenina en los directorios, presentan un desempeño significativamente mejor que las compañías que no incorporan mujeres al máximo órgano ejecutivo. El informe "Delivering through Diversity" de 2018 estima para las primeras probabilidades de obtener beneficios superiores (21%) y de ser líderes de creación de valor a largo plazo (27%).

También es importante resaltar que las compañías han de incorporar mujeres en los procesos de decisión para adaptarse a los cambios sociales y a las tendencias de consumo. Esta consultora estima que las mujeres deciden el 70% de las compras en los hogares, aunque solo son el 51% de la población. Incluso en productos donde los compradores han sido tradicionalmente hombres, las mujeres representan cada vez mayor proporción de la base de consumo, con estimaciones del 60% de decisiones en la compra de autos o de tecnología.

La Comisión Europea en su informe "Women in Economic Decision Making In Europe:2020 Initiative" (2012) reconoce que la diversidad entre los empleados y los directores mejora la calidad





en la toma de decisiones, fortaleciendo la creatividad y la innovación al añadir conocimientos, competencias y experiencias complementarias que tienen un positivo impacto en la gestión y la imagen de la empresa. En este sentido, se han iniciado proyectos como la Estrategia Europa 2020 que pretende alcanzar una tasa paritaria del 75% de ocupación laboral para ciudadanos entre 20 y 64 años.

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

Otro factor a considerar son las políticas educativas. Los gobiernos han de ser conscientes que deben construirse con visión estratégica y orientada a capacitar en las habilidades que exige el mundo que transita por la cuarta revolución industrial. Hoy en Chile la brecha de género en matemáticas es la segunda más grande de todo el mundo, sólo después de Colombia y está instalada casi en su totalidad desde kinder. Esta brecha no se explica por capacidades, sino por oportunidades, por motivación, y por una serie de creencias. Existe una concepción sobre las matemáticas que ha hecho que tradicionalmente sean asociadas a lo masculino. Esa concepción ha generado que las mujeres se alejen de las áreas de ciencias e ingeniería. Se ha visto sistemáticamente, en todos los países, que las mujeres participan en menor proporción de esas áreas.

La brecha en los conocimientos matemáticos fundamentales genera que las niñas decidan no estudiar carreras incluidas en la denominación STEM (Ciencias, Tecnología, Ingenierías y Matemáticas) y por ello, las mujeres representan menos del 30% del alumnado en esas carreras (estudio de la Universidad de Chile 2019).

Por último, un factor más a considerar es que las cuotas obligatorias que algunos países han establecido para fomentar el aumento de la representación femenina en los órganos de gobierno de las organizaciones, han demostrado su eficacia.

Se ha dedicado poca atención, sin embargo, a la relevancia que tiene la representación femenina en los comités ejecutivos, que pertenece al ámbito

interno de las empresas y que permitirá formar desde el interior de las empresas las nuevas directoras ejecutivas o independientes para el sector. El "talento sin género" en los comités ejecutivos supone un valor adicional a la toma corporativa de decisiones, permitiendo la visibilidad de todo el talento como elegible para el diseño de planes de sucesión.

FACTORES INTERNOS

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

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

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

La brecha salarial entre hombres y mujeres en Chile sigue siendo una realidad en todos los niveles de las organizaciones y todas las categorías ocupacionales. Si bien existe la ley de la igualdad de las remuneraciones desde el 2009 (Ley 20.348), según el Índice de Brechas de Género del Foro Económico Mundial muestra que, en nuestro país, sólo el 48% de las mujeres participa en el mercado laboral y, en promedio, percibe una remuneración 25% más baja en comparación con los hombres. Los datos son reveladores y nos sitúan en el lugar 70 de 144 naciones.

Además, según un informe de la OCDE nuestro país ocupa el 5º lugar en el mundo entre las naciones con mayores diferencias de sueldos entre géneros. Este es indudablemente un aspecto difícil de medir, dada la complejidad que entrañan los conceptos que incluyen los modelos retributivos y las funciones que corresponden a los salarios.



En algunos países de la Unión Europea se ha avanzado significativamente en este terreno. En Bélgica se publica un informe anual sobre la brecha salarial. En Suecia, la ley obliga a los empresarios de más de 25 trabajadores a realizar una encuesta salarial para detectar, resolver y prevenir diferencias injustificadas de salarios y condiciones laborales entre hombres y mujeres exigiendo diseñar un plan de acción. En Australia las empresas de más de 150 empleados deben publicar informes sobre la igualdad salarial y en Francia, la Ley de Igualdad Salarial se aplica a todas las empresas de más de 50 trabajadores. Islandia, por su lado, regula por ley la brecha salarial entre hombres y mujeres. Compañías públicas y privadas deberán garantizar que no haya diferencias de género en los sueldos por trabajos de la misma categoría, posicionándola #1 en el Índice Global de la Brecha de Género a nivel mundial 2020.

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

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

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

Para salvar los factores internos y externos que afectan al desarrollo profesional es imprescindible que las mujeres empiecen por poder liderar su carrera, descartando el modelo de pensamiento que identifica las decisiones personales y familiares como un obstáculo para su promoción. Es necesario que se revise el modelo dominante en el mundo de los negocios que presupone que para promocionar es requisito la disponibilidad horaria total para la empresa y la aceptación in-

condicional de la movilidad geográfica. Es decir, una carrera lineal donde no haya existido rechazo a cambios y traslados.

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

La cuarta revolución industrial va a transformar la economía global y la sociedad de forma radical. Las industrias están sufriendo cambios profundos en su modelo de negocio por la disrupción que suponen los vertiginosos avances tecnológicos de los actuales modelos de producción, consumo y distribución. En consonancia, los mercados de trabajo están cambiando rápidamente en este contexto.

El Global Gender Index del World Economic Forum 2020 reportó que ningún país hasta la fecha ha alcanzado la paridad de género completa. Los cinco países principales han cerrado al menos el 80% de sus brechas y el mejor desempeño (Islandia) ha cerrado el 82% de su brecha hasta ahora. El puntaje de la brecha de género mundial (basado en el promedio ponderado de la población) se ubica en 68,6% de la meta; eso significa que en promedio la brecha es más estrecha y la brecha restante para cerrar ahora es 31,4%. Chile se encuentra en el puesto 57 con un desempeño del 72% en el Índice Global y en el subíndice de Participación Económica y Oportunidad está en el puesto 111/153 con un 60% del cumplimiento de la meta.

FACTORES INTRÍNECOS

Las conclusiones del estudio "Abriendo La Caja Negra: Factores que Impactan en la Travesía de las Mujeres hacia la Alta Dirección", realizado por REDMAD en Chile, evidencian que el éxito profesional de las mujeres está asociado a su capacidad para **persistir y avanzar** en su carrera profesional. De acuerdo al reporte, sólo el 32% de las mujeres persiste o tiene una carrera sin interrupciones. Los factores que afectan la persistencia de las mujeres en su vida profesional están asociados a la integración trabajo-familia y a entornos organizacionales con condiciones laborales transparentes y desafiantes.

En Chile, las mujeres tienen un limitado acceso a los puestos de dirección y de responsabilidad de las organizaciones empresariales. La gestión del talento femenino, debe entenderse como un proceso que comienza en el momento en que las mujeres ingresan a la empresa y continúan durante toda su vida laboral.

Debido a que los factores que intervienen en el proceso de desarrollo del talento femenino son tanto individuales como organizacionales e institucionales, todos los actores (individuo, empresa y estado) deberán coordinarse y luchar el mismo objetivo: el desarrollo del talento sin género en aras de una mayor competitividad de la empresa.



EL LIDERAZGO DEL FUTURO

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

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

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

Las capacidades adquiridas en el ámbito familiar suponen una ventaja potencial aplicadas en el terreno profesional de la sociedad postindustrial. La habilidad para las relaciones interpersonales, la escucha activa, la flexibilidad, la atención a

la gestión participativa, la posibilidad de vivir simultáneamente diferentes tiempos y papeles sociales, el cuidado del detalle o la capacidad de gestionar lo imprevisto, son los atributos imprescindibles que cualquier líder de una organización debe tener.

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

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





PROPUESTA

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

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

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

En REDMAD hemos considerado necesario ofrecer a las empresas una serie de principios fundamentales con los que poder fomentar el acceso de la mujer a la alta dirección y a los comités ejecutivos. REDMAD, presenta el **“Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la mejora de la Competitividad de la Empresa”**. Este código surge de la experiencia acumulada por todas las directivas que han formado parte del

programa Promociona, iniciativa impulsada por el Gobierno de España, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, (CEOE) y la escuela de negocios ESADE.

Iniciativa que cristalizó en 2015 en la constitución de la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s. El Comité de Gobierno Corporativo e Igualdad de EJE&CON asumió el liderazgo de plasmar en un documento los principios que debían guiar a las organizaciones en su tránsito hacia una economía más equilibrada, diversa, justa y sostenible.

Actualmente EJECON cuenta con más de 900 soci@s integrando las directivas del programa Promociona y todos aquellos directiv@s que buscan mejorar el tejido productivo y la sociedad en su conjunto, a través de incentivar la diversidad en las organizaciones.

En REDMAD y EJE&CON estamos convencid@s de que las empresas que impulsen un liderazgo efectivo apoyado en el “talento sin género” ganarán una oportunidad única de desarrollar un nivel competitivo. En el mundo actual, para toda empresa, tomar la iniciativa en el “talento sin género” es sobre todo una decisión estratégica.



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

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

Se proponen una serie de recomendaciones que posibiliten el desarrollo de políticas de "talento sin género" en el ámbito profesional, que es un valor que identifica a REDMAD y EJE&CON.



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

El presente Código va dirigido a todas las organizaciones empresariales que tienen constituido y en funcionamiento un directorio, independiente de su tamaño y su sector.



PRINCIPIOS SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO PARA EL SECTOR PRIVADO

El presente Código se basa en los siguientes principios:

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

RECOMENDACIONES

REDMAD Y EJE&CON proponen los siguientes cuatro principios que se concretan en diez recomendaciones:

PRINCIPIO 1: Las organizaciones deben promover la igualdad de oportunidades desde el compromiso de la alta dirección.

RECOMENDACIÓN 1

El órgano de gobierno aprobará cada dos años o coincidiendo con la aprobación del plan estratégico una Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el comité ejecutivo con el objetivo de implementar las políticas de igualdad de género en el seno de la empresa.

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

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

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

Se trata de crear una estrategia de alto impacto para la diversidad, a nivel de presidente del directorio, directores, y comité Ejecutivo y de asignar a los altos directivos la responsabilidad de liderar y fomentar su desarrollo.

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

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

RECOMENDACIÓN 2

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

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

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

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

La inclusión de sesiones formativas pueden ser una buena herramienta para mejorar el conocimiento por parte de los altos directivos sobre la igualdad de oportunidades, ya que su involucramiento es esencial en el desarrollo de la Agenda Corporativa de Igualdad.

RECOMENDACIÓN 3

Se designará un órgano responsable de igualdad cuya actividad sea liderar las líneas estratégicas que marque el comité ejecutivo.

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

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

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



RECOMENDACIÓN 4

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

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

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

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

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

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

RECOMENDACIÓN 5

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

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

Para ello, la Agenda Corporativa de Igualdad promoverá actividades tales como:

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



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

RECOMENDACIÓN 6

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

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

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

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

- **RECOMENDACIÓN 6.1.-** En los procesos de selección se fomentará una presencia equilibrada de mujeres y hombres, incluyendo en la lista corta de los candidatos una representación equitativa de los dos géneros salvo que se justifiquen las razones por las que no se ha podido alcanzar el equilibrio de candidatos. En todo caso, se incluirá al menos el currículum de una persona del género menos representado.
- **RECOMENDACIÓN 6.2.-** Se establecerán incentivos a las unidades de negocio o áreas de actividad que obtengan un mejor posicionamiento en los indicadores de género.
- **RECOMENDACIÓN 6.3.-** Se fomentarán políticas que promuevan la objetividad (o el empleo de criterios objetivos) en los procesos de promoción.
- **RECOMENDACIÓN 6.4.-** Para cualquier proyecto de la empresa se buscará la persona idónea basada en sus cualificaciones profesionales. En particular, se procurará que dichos criterios no penalicen el haber disfrutado en el pasado o estar disfrutando de las medidas de conciliación legalmente establecidas o promovidas por la empresa.

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

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

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

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

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

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



del puesto lo exijan, consultar su interés y no descartarle por dicho motivo.

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

RECOMENDACIÓN 7

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

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

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

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

Para poner en valor la importancia de estas mediciones, los avances deben ser publicados regularmente. La visibilidad de las mujeres facili-

tará la movilidad del talento femenino mediante la competencia de las distintas áreas de la empresa que buscarán reclutar el "talento sin género" con mayor potencial.

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

RECOMENDACIÓN 8

La Agenda Corporativa de Igualdad deberá contemplar programas de mentoría para las mujeres de alto potencial, en el que participarán los ejecutivos senior de la empresa.

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

Las empresas deberán promover programas de mentorías para las mujeres, asumidos por el equipo de alta dirección de la empresa.

La mentoría a las mujeres profesionales permitirá que se sientan valoradas, y empoderadas favoreciendo un mejor autoconocimiento profesional mediante la comunicación fluida con altos profesionales experimentados, lo que redundará en una mejora de su desempeño en el corto plazo, en el largo plazo y en el descubrimiento de profesionales con capacidad de asumir roles importantes en la organización.

RECOMENDACIÓN 9

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

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



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

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

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

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

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

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

RECOMENDACIÓN 10

La Agenda Corporativa de Igualdad deberá contemplar la implantación de medidas que permitan flexibilizar horario de trabajo, facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, y la participación de las mujeres, prestando especial atención en asegurar que esta conciliación y la maternidad no sean una desventaja para la promoción profesional.

Los avances tecnológicos actuales y los que se desarrollarán en el futuro van a facilitar nuevos modelos de trabajo en los que ya tiene cabida el "trabajo flexible", el trabajo remoto, el trabajo a tiempo parcial o los horarios a medida.

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

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

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

Las políticas de Recursos Humanos deberán asegurar que las bajas maternales no paralicen ni la carrera profesional ni les penalicen salarialmente en los años siguientes a su reingreso. Además, deben contemplar carreras personalizadas de aquellas madres con mayor potencial, para evitar la pérdida del mejor talento.

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

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



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

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





EVALUACIÓN

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

Promoveremos la elaboración de estudios para evaluar de forma agregada las transformaciones organizacionales.

Es a la sociedad en general: accionistas, directivos, empleados, proveedores, mercados, clientes con compromiso social, agencias de rating, la administración pública, financiadores, etc., a quienes corresponde valorar la importancia de la aplicación

de estas recomendaciones para dar respuesta desde nuestra sociedad a la quinta revolución industrial, que requiere de un nuevo liderazgo basado en la innovación, la creatividad, el consenso y la valentía y, sobre todo, en aprovechar el talento de todos y cada uno de los profesionales.

EQUIPOS

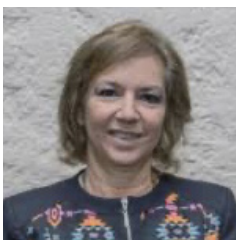


EQUIPO CHILENO



María Isabel Aranda Ramírez

Presidenta y Socia Fundadora de REDMAD. Ingeniero Comercial con mención en administración de empresas con 25 años de trayectoria profesional en la industria financiera. Experiencia en la formación y puesta en marcha de nuevos negocios (Leasing y Seguros), que ha considerado desde el desarrollo del proyecto hasta su puesta en marcha, incluyendo la generación de alianzas con los canales de distribución, definición de plan de negocios con metas e incentivos comerciales, desarrollo de oferta a clientes y administración de servicios de venta y post venta y seguimiento de resultados. Investigación y desarrollo de nuevos mercados regionales para el negocio de seguros. Destacan mis habilidades de liderazgo de equipos, proactividad, autonomía en la toma de decisiones, orientación a resultados, pensamiento estratégico y negociación.



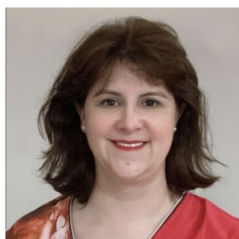
Juanita Rodríguez Ausensi

Vice Presidenta y Socia Fundadora de REDMAD. Ha trabajado desde sus inicios en la corporación desde el directorio como en los distintos Comités de Comunicaciones y de Contenidos. Ingeniero Comercial, Mención Economía de la Universidad de Chile. Máster en Marketing y Gestión Comercial de ESEM, España. Ha desarrollado gran parte de su carrera profesional en los bancos Santiago, Santander y Scotiabank. En este último estuvo once años como gerente de Marketing y Productos, en donde tuvo la responsabilidad de lanzar y posicionar la marca Scotiabank en Chile, obteniendo en reconocimiento un EFFIE de Oro. Por un año fue trasladada a la División Internacional del banco en Toronto para el desarrollo de la marca regional en los países de América Latina y el Caribe.



Verónica Matte Rubilar

Miembro Comité de Alianzas Internacionales de REDMAD. Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Chile. Se ha formado en Gobiernos Corporativos en el IESE Business School de la Universidad de Navarra y en el Instituto de Directores de Chile. Es Master en Economía y Dirección de Empresas del IESE, Master en Administración y Dirección de Fundaciones de la Universidad Autónoma de Madrid y cuenta con formación en Planificación Estratégica en la Universidad de Chile. Se desempeña como directora de empresas y docente en la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez. Profesional con sólida experiencia como directora independiente tras desarrollar su carrera ejecutiva en dirección financiera en empresas nacionales y multinacionales en diversos modelos de negocios. A fines del 2015 obtuvo The Certificate in Company Direction del Institute of Directors United Kingdom (IoD).



Carolina Collazos Vaccaro

Miembro del Comité de Alianzas Internacionales de REDMAD. Ingeniera Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, con diplomado en Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile. 25 años de experiencia Global en Retail — multinacionales. Ex presidenta de la Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Ltda. CAPEL. Cuenta con experiencia en Business Intelligence, Trade Marketing, Marketing y Comercial. Actualmente directora independiente de Proapsis SpA y dueña de Horus Asesores SpA.



Pilar Prieto Méndez

Asesora Legal de REDMAD. Abogada de la Universidad Diego Portales con Diplomado en Gestión de Negocios en la Universidad Adolfo Ibáñez. Hoy se desempeña como Representante y Asesora Legal de directorios en: ANDA, OFESA y AIM, y como representante de Agip en el Comité Operativo Ampliado del Ministerio del Medio Ambiente. Con más de 20 años de experiencia profesional en directorios y gestión ejecutiva de asociaciones gremiales, gestión comercial, gestión de RRHH, manejo de relaciones y asesoría a stakeholders de alto nivel.



Patricia M. Norambuena Bucher

Miembro del Comité de Alianzas Internacionales de REDMAD. Ingeniero Comercial mención Administración de la Universidad de Chile, Diplomada en Disrupción Digital por la University of Cambridge. Tras 30 años de experiencia en la industria financiera liderando y desarrollando equipos comerciales de alto rendimiento y activa participación en Comités de Riesgo de Créditos, Comités de Compliance y Comité de Productos, hoy se desempeña como Directora de empresas y consultora financiera.



María Ana Matthías Campos

Miembro del Comité de Alianzas Internacionales de REDMAD. Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con más de 25 años de trayectoria gerencial en empresas de servicios financieros multinacionales. Experta en estrategias de posicionamiento de marca: branding, marketing digital, conocimiento del consumidor, segmentación y experiencia de clientes. Experiencia internacional liderando equipos y estrategias de marketing innovadoras para las industrias de Inversiones, AFP y Seguros en Latinoamérica.



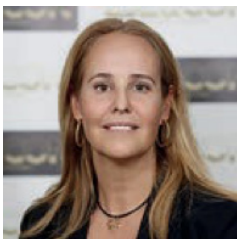


EQUIPO ESPAÑOL



Paloma del Val (Coordinadora)

Fundadora de EJE&CON, VP y copresidente del Comité de gobierno Corporativo e Igualdad. Abogada y Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología. Formada en la LSE. MBA por IESE, ESADE y Máster en gestión de Conflictos por UC3M. Ha desarrollado una extensa labor profesional en el mundo corporativo y financiero siendo distinguida como uno de los mejores 50 abogados de España y Portugal por The legal 500. Consejera, profesora y conferenciante en Gobierno Corporativo, Cumplimiento y Sostenibilidad. Actualmente es socia de Val&Castillo despacho especializado en la gestión alternativa de conflictos, mediación y abogacía colaborativa.



Esther Núñez Romero-Balmas

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



Isabel Alonso Matey

VP EJE&CON y Co-Presidenta del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Licenciada en Matemáticas por la UCM, AMP por la Wharton Business School. Experta en nuevos modelos de negocio, Tecnología, Mercado de Capitales y Finanzas. Inversora privada. Asesora de empresas innovadoras, startups y scaleups. Anteriormente Directora Financiera y Planificación de Banco Mare Nostrum, Subdirectora General de Tesorería y Mercado de Capitales en Bankinter.



Yolanda Barreros

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



Mar Santana Rollán

Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON. Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense. Executive MBA de ESADE. PDD y Liderazgo en IESE. Beca LiderA de la Comunidad de Madrid. Primera graduada de CaixaBank en el Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección - PROMOCIONA. Formación directiva en el extranjero. Ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector financiero. Actualmente es Directora Comercial de Empresas en CaixaBank. Ha sido miembro de su Comité Consultivo de Accionistas. Consejera de we.trade e IWEC Foundation. Vocal de la International Chamber of Commerce. Ponente en temas de Blockchain, Diversidad y Emprendeduría.



Yolanda Pérez Pérez

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



Cristina Sancho Ferrán

Presidenta de la Fundación Wolters Kluwer y directora de Corporate Affairs para España y Portugal en la multinacional tecnológica Wolters Kluwer. Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo EJE&CON. Abogada y experta en Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa con experiencia internacional en Europa y EEUU tanto académica como profesional. Licenciada en Derecho (Universidad Complutense), Master en Dirección de Comunicación Corporativa (EAE/Universidad de Barcelona), formada en Liderazgo en ESADE, en Buen Gobierno y RSC en IESE, y en Global Civil Society en Harvard University (Kennedy School of Government).



Beatriz Von Munthe Af Morgenstjerne

Vocal del Comité de Buen Gobierno Corporativo. Ingeniero de Minas, especialidad Energía y combustibles. Cursó "Energy Planning and Sustainable Development" en ISS - Universidad de Oslo, Master de Gas ISE, formada en Management Promociona - ESADE 2015 y Cursos en IESE. Ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector energético. Experta en Optimización Logística de Gas en España y Portugal. Ocupó la Subdirección de Optimización de los activos de generación en el Mercado Organizado de Electricidad y actualmente Project Leader de Transformación Digital en Naturgy.

BIBLIOGRAFÍA

- Women in business: ¿cumplir o liderar? Grant Thornton, 2018
- Brecha salarial y techo de cristal tienen nombre de mujer. Informe GESTHA, 2018
- Women matter 2017: a way forward for Spain. McKinsey & Company, 2017
- Índice de Consejos de Administración. SpencerStuart, 2017
- Estudio sobre Consejos de Administración de las empresas cotizadas. PWC, 2017
- Iniciativas que suman mujeres: Cómo impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos en España. The Boston Consulting Group, 2017
- The Global Gender Gap Report. World Economic Forum, 2017
- Perspectivas Sociales y del empleo en el mundo: tendencias del empleo femenino. Oficina Internacional del Trabajo, 2017
- Women in the Workplace. McKinsey & Company, 2017
- Reinventing the workplace for greater gender diversity. McKinsey & Company, 2017
- Focusing on what works for workplace diversity. McKinsey & Company, 2017
- Women in the Workplace. McKinsey Digital, 2015
- A Ceo's Guide to Gender Equality. McKinsey Quarterly, 2015
- La generación femenina del Milenio: una nueva era de talento. PWC, 2015
- Annual Corporate Directors Survey. PWC, 2015
- El avance de la mujer en el mundo laboral: Encuesta Global sobre la diversidad de género. Hays, 2015
- Mujeres Directivas: en el camino hacia la Alta Dirección. Informe de Grant Thornton Internacional, 2015
- Informe Transparencia de Fundaciones. Fundación Compromiso y Transparencia, 2015
- Estudio Multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España. Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2015
- OECD Employment Outlook, 2015
- Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea. Oficina de publicaciones de la Unión Europea, 2014
- II Gender Monitor: Equilibrio de género en las empresas. ESADE, 2017
- Cuarto Informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35. ATREVIA, IESE, 2016
- Is Gender Diversity Profitable? Peterson Institute for International Economics, 2016
- Igualdad de Género en Empresas del IBEX. Paloma del Val. EJE&CON, 2016
- Ingredients for success. Striking the right balance, Directors' Alert. Deloitte, 2016
- Women Business and the law: Getting to equal, key findings. World Bank Group, 2016
- Informe La Diversidad en la gestión directiva. Fundación CEDE 2016
- Informe Best Practices Diversidad en España. Talengo, 2016
- The Global Gender Gap Report. World Economic Forum, 2015
- Gender equality: Taking stock of where we are. McKinsey & Company, 2015
- Why diversity matters. McKinsey & Company, 2015
- The power of Parity. McKinsey Global Institute, 2015
- A Grand Gender Convergence: its last chapter. Claudia Goldin, 2014
- Women Matter. Gender Diversity in top management: moving corporate culture, moving boundaries. McKinsey & Company, 2013
- Women Matter. Making the Breakthrough. McKinsey & Company, 2012
- Best Practices in Achieving Workforce Diversity. US Department of Commerce and VicePresident Al Gore's National Partnership for reinventing Government Benchmarking Study, 2012
- Women in Economic Decision Making in the EU, A Europe 2010 Initiative. European Commission, 2012
- Women on Boards in the EU. European Commission, 2012
- Indicadores de igualdad para las empresas. Generalitat de Cataluña. Departamento de Trabajo. 2010
- Women Matter: Women at the top corporations: Making it happen. McKinsey & Company, 2010
- The Gender Pay Gap. Alan Manning, 2006



- Decreto de Ley N°789 Discriminación Contra La Mujer, Ministerio de Relaciones Exteriores, 1989
- Norma Chilena 3262 de Igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y persona Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2012
- Programa de Gobierno Presidente Sebastián Piñera. 2018
- Cuarto Plan Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres 2018 - 2030 Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2012
- Aumenta el porcentaje de mujeres en la educación superior: expertos descifran las razones detrás de este fenómeno. El Dínamo 2019
- Las claves para entender la participación de mujeres en carreras STEM. APEC, 2019
- Las brechas de género en educación que aún quedan por erradicar. Educación 2020, 2019
- The Global Gender Gap Report 2020. World Economic Forum, 2020
- Informe Mundial sobre Salarios OIT, 2018/2019
- Divulgación de criterios ESG para inversiones Sustentables. CMF Webinar 2020
- Directoras en Chile, nuevos desafíos 5º Estudio Impulsa. PWC, Fundación Chile Mujeres y LT_Pulso, 2020
- Annual Corporate Directors Survey PwC's, 2019
- La igualdad de género es un buen negocio. ONU Chile, 2018
- Nuevo Mapa del Poder y Género en Chile (1995-2018). PNUD, 2020
- Una Década de Cambios hacia la Igualdad de Género en Chile (2009-2018): Avances y Desafíos. PNUD, 2020
- Nuestra Brecha de Género en Matemáticas es la Segunda más Grande del Mundo. Conicyt, 2019
- Mujeres en ingeniería y ciencias: un tercio productivo y diferenciador. Universidad de Chile, 2019



RED
MAD 

MUJERES ALTA DIRECCION

EJE&CON
• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •