

The background of the entire page is a photograph of a modern building's interior. It features a prominent glass-enclosed staircase with a curved design. The lighting is dramatic, with warm yellow and orange tones on the left and right, and cooler blue and purple tones in the center and upper sections. The architecture is characterized by sharp angles and clean lines.

ESTRATEGIAS DE TALENTO SOSTENIBLE

DIVERSIDAD DE GÉNERO Y LIDERAZGO

ROBERT WALTERS

EMPOWERING
WOMEN



INTRODUCCIÓN

ESTRATEGIAS DE TALENTO SOSTENIBLE: DIVERSIDAD DE GÉNERO Y LIDERAZGO

A medida que la escasez de talento se agudiza a nivel global, se necesitan nuevas formas de involucrar y desarrollar a los líderes empresariales del mañana para ofrecer estrategias de talento sostenibles para el futuro.

Las compañías están invirtiendo en sus empleados, pero en su mayoría desconocen los motivos por los cuales las mujeres abandonan la fuerza de trabajo y continúan estando subrepresentadas en puestos directivos.

La pregunta principal ya no es por qué las mujeres renuncian a sus carreras profesionales, sino más bien qué pueden hacer las organizaciones para atraer y retener el talento femenino.

Este informe basado en una encuesta realizada a 700 profesionales en posiciones de management y 300 responsables de selección de organizaciones de diversos sectores, explora la efectividad de las estrategias actuales para empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, analizando aspectos como el liderazgo, la flexibilidad laboral, así como las políticas internas y de comunicación enfocadas a la promoción de la diversidad de género.

CONTENIDO

- 03** Diversidad de género: Políticas y enfoque
- 05** Estrategias de atracción y retención del talento femenino
- 08** Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar
- 13** La diversidad de género en cargos directivos
- 14** El desarrollo del liderazgo femenino
- 16** Hallazgos clave



87%

DE LOS PROFESIONALES
CONSIDERA IMPORTANTE
LA IMPLEMENTACIÓN DE
POLÍTICAS QUE GARANTICEN
LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN
LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS
ORGANIZACIONES

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Solo un 49% de las empresas mide o monitoriza que la plantilla sea plural en términos de género. Menos de 1 de cada 3 cuenta con un programa interno o está asociada a una organización que promueva la diversidad de género en el trabajo. En este contexto, únicamente el 34% de las compañías posee planes específicos que fomenten la diversidad de género durante los procesos de selección, desarrollo y retención de los empleados.

49%

DE LAS EMPRESAS
MIDE O MONITORIZA
QUE LA PLANTILLA SEA PLURAL
EN TÉRMINOS DE GÉNERO

DIVERSIDAD DE GÉNERO: POLÍTICAS Y ENFOQUE

El 75% de los profesionales considera que deben implementarse políticas de educación y de formación sobre la diversidad de género en el ámbito laboral. Un 81% de las mujeres encuestadas valora como muy importante que estas políticas vayan acompañadas de una estrategia clara de comunicación en el lugar de trabajo. Sin embargo, tan solo la mitad cree que la gestión de la diversidad de género en su empresa es transparente o abierta.

Aquellas organizaciones que no establezcan políticas claras sobre diversidad de género estarán obviando un ingrediente clave para el éxito de su negocio, que es la pluralidad de su plantilla. En contraposición, las empresas que lideren prácticas que aseguren la igualdad de oportunidades obtendrán una fuerza de trabajo sólida y de largo plazo, así como una fuerte ventaja competitiva en un contexto de escasez de talento.

En este sentido, las organizaciones se enfrentan a dos retos principales: el primero, desarrollar una estrategia efectiva para garantizar la diversidad de género en sus lugares de trabajo. Y el segundo, comunicar esta estrategia a sus empleados actuales y potenciales. Suponen un amplio porcentaje (77%) las empresas que aseguran que la diversidad en el entorno laboral es

imprescindible para la creatividad y la innovación. Respecto al área responsable de implantar y fomentar las políticas de diversidad de género, el 72% de los profesionales afirma que debería ser la dirección general de la organización, seguida de los departamentos de RRHH (26%) y de marketing (2%).

Respecto al método, el 86% de los profesionales opina que los programas que se centran en desarrollar al individuo y en identificar profesionales con un alto potencial, resultan los más efectivos. Apostando en segundo lugar un 59% de los mismos, por planes enfocados en grupos de género específicos tales como los programas de desarrollo del talento femenino.

“LAS ORGANIZACIONES CON UNA ESTRATEGIA CLARA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO ASEGURARÁN UNA FUERZA DE TRABAJO SÓLIDA Y DE LARGO PLAZO, ASÍ COMO UNA FUERTE VENTAJA COMPETITIVA EN UN CONTEXTO DE ESCASEZ DE TALENTO”.



IMPARCIALIDAD DURANTE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

2 de cada 3 empresas utiliza métodos enfocados a garantizar la imparcialidad durante los procesos de selección: El 55% se asegura de que las candidaturas sean revisadas por varias personas de la organización, mientras que un 24% se decanta por impartir formación a los responsables de contratación con el fin de que sean imparciales en lo referente al género.

El 89% considera esta última medida como la más efectiva.

89%

**DE LAS ORGANIZACIONES
CONSIDERA EFECTIVA
LA FORMACIÓN
EN GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
PARA GARANTIZAR LA
IMPARCIALIDAD DURANTE LOS
PROCESOS DE SELECCIÓN**

ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO FEMENINO

Las organizaciones que sepan identificar a los candidatos más apasionados por las funciones ofrecidas durante el proceso de entrevista, tendrán más posibilidades de atraer y retener su talento.

El 48% de las mujeres encuestadas manifiesta que tener un empleo gratificante es su principal prioridad profesional. Lograr un cargo a nivel directivo (19%), la obtención de un mayor equilibrio entre la vida laboral y familiar (16%), y una remuneración competitiva (9%) ocupan el segundo, tercero y cuarto lugar.

Los aspectos relacionados con la flexibilidad laboral se muestran, sin embargo, más decisivos ante un cambio laboral. Un 74% y un 61% de las mujeres valora unas medidas de conciliación más atractivas, y el horario flexible y/o teletrabajo como importantes a la hora de decidirse a emprender un nuevo proyecto profesional.

La cultura corporativa tiene también un gran impacto en la capacidad de las organizaciones para retener el talento femenino. Las empresas deben tener en cuenta que un entorno colaborativo y de trabajo en equipo (63%), un lugar donde se puedan expresar opiniones libremente (56%), y en el cual se hayan implementado unos valores de marca positivos y unas prácticas éticas (52%), son factores determinantes de cambio laboral para un amplio porcentaje de las mujeres.

48%

DE LAS MUJERES ENCUESTADAS MANIFIESTA QUE TENER UN EMPLEO GRATIFICANTE ES SU PRINCIPAL PRIORIDAD PROFESIONAL

Factores determinantes de cambio laboral en las mujeres (de mayor a menor importancia):



Funciones más gratificantes o satisfactorias



Medidas de conciliación más atractivas



Un entorno colaborativo y de trabajo en equipo



Posibilidad de horario flexible o teletrabajo



Un lugar donde poder expresar opiniones libremente



Salario base competitivo



77%

DE LOS RESPONSABLES DE SELECCIÓN ASEGURA QUE LA DIVERSIDAD EN EL ENTORNO LABORAL ES IMPRESCINDIBLE PARA LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN



31%

DE LAS EMPRESAS CUENTA CON UN PROGRAMA INTERNO O ESTÁ ASOCIADA A UNA ORGANIZACIÓN EXTERNA QUE PROMUEVA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

57%

DE LAS MUJERES ENCUESTADAS CAMBIARÍA DE TRABAJO POR UNA POLÍTICA DE MATERNIDAD MÁS ATRACTIVA

El 57% de las mujeres cambiaría de empleo por una política de maternidad más atractiva. Asegurarse de apoyar al personal femenino que decide tener hijos, es esencial para retener su talento.

Ofrecer beneficios sociales más allá del permiso de maternidad, y asegurar que las mujeres se mantengan vinculadas a la empresa durante este período, facilitará que se reincorporen a sus puestos de trabajo de manera exitosa. Las opciones de horario flexible, tiempo parcial, semana laboral reducida, trabajo en remoto o compartido son las más habituales.

Conceder semanas adicionales de permiso de maternidad con remuneración completa, cheques guardería o servicio de guardería en el lugar de trabajo, así como seguros médicos familiares son algunos de los incentivos laborales que las organizaciones líderes están ofreciendo a sus empleados.



“ESTABLECER UNA ESTRUCTURA SÓLIDA DE APOYO A LOS PROFESIONALES CON HIJOS DURANTE LOS PERMISOS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD, ASÍ COMO DURANTE SU REGRESO AL TRABAJO, ES VITAL PARA COMBATIR QUE LAS MUJERES TENGAN QUE RENUNCIAR A SUS CARRERAS PROFESIONALES AL FORMAR UNA FAMILIA”.

63%

DE LAS MUJERES CREE QUE ACOGERSE A UNA MEDIDA DE CONCILIACIÓN HA FRENADO O FRENARÁ SU PROYECCIÓN PROFESIONAL

La falta de conciliación de la vida laboral y familiar es una de las principales razones por las cuales las mujeres tienen una menor presencia en puestos directivos.

El 66% de las empresas ofrece horarios de trabajo flexibles para los empleados con hijos, siendo la política “family-friendly” más valorada por los profesionales encuestados.

Entre las políticas enfocadas a la conciliación de la vida laboral y familiar, 9 de cada 10 mujeres considera las opciones de trabajo flexible para los padres como importantes. Sin embargo, solo un 55% de las organizaciones ofrece esta posibilidad.

El hecho de que el 63% de las mujeres considere que acogerse a una medida de conciliación ha frenado o frenará su proyección profesional, revela que no solo es necesario proporcionar un mayor abanico de políticas y beneficios, sino que se produzca un cambio cultural dentro de las organizaciones para garantizar su efectividad.

Políticas “family-friendly” más valoradas



51%

Horario de trabajo flexible para los empleados con hijos



37%

Guardería en el lugar de trabajo o ayuda económica para el cuidado de los niños



34%

Baja por maternidad por encima del derecho legal (16 semanas)



33%

Baja por paternidad por encima del derecho legal (4 semanas)



34%

DE LAS COMPAÑÍAS POSEE PLANES ESPECÍFICOS QUE FOMENTAN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DURANTE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS

UN 72% DE LOS PROFESIONALES AFIRMA QUE EL ÁREA QUE DEBERÍA TENER UN MAYOR PROTAGONISMO EN LA IMPLEMENTACIÓN Y EL FOMENTO DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO ES LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, SEGUIDA DE LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH (26%) Y DE MARKETING (2%)



66%

DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS
OFRECE HORARIOS DE TRABAJO
FLEXIBLES PARA LOS EMPLEADOS
CON HIJOS



DIVERSIDAD DE GÉNERO EN JUNTAS DIRECTIVAS

El 87% de los profesionales encuestados considera importante la implementación de políticas que garanticen la diversidad de género en las juntas directivas de las organizaciones.

El 27% de las empresas encuestadas cree que el motivo de que no exista una mayor diversidad de género en cargos directivos es la preferencia por parte de la dirección de las compañías de promocionar a hombres antes que a mujeres. Desde otra perspectiva, el 24% y el 15% de las organizaciones apunta como causas principales una cultura corporativa, y unas estrategias de liderazgo y desarrollo profesional pobres.

48%

**DE LAS EMPRESAS CONSIDERA
QUE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO
ES ESCASA O NULA
EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS
DE SU ORGANIZACIÓN**

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CARGOS DIRECTIVOS

88%

DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS PIENSA QUE LAS MUJERES ESTÁN SUBREPRESENTADAS EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

El 88% de los profesionales encuestados piensa que las mujeres están subrepresentadas en el liderazgo empresarial. Considerando la mitad de ellos que el compromiso con la igualdad de oportunidades es mayor en compañías con más presencia de mujeres en el órgano directivo.

Un 48% de las empresas considera que la diversidad de género es escasa o nula en los puestos directivos de su organización. Un porcentaje relevante de las organizaciones y profesionales encuestados (27% y 39%) coinciden en indicar la preferencia de los altos directivos por promocionar a los hombres antes que a las mujeres como causa principal de la disparidad de género en cargos directivos.

No obstante, cuestiones relacionadas con la vida personal se aprecian también como factores de impacto. El 12% de los profesionales piensa que las dificultades para volver al trabajo tras la maternidad imposibilitan la progresión laboral de las mujeres, mientras que un 7% lo atribuye a las presiones y a los compromisos familiares.

Por último, 2 de cada 10 profesionales cree que la falta de valores, normas, estrategias y políticas adecuadas dentro de las organizaciones, contribuye a los desafíos a los que se enfrentan las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo.

¿Por qué motivo los profesionales creen que las mujeres están subrepresentadas en cargos directivos?



Preferencia por parte de la dirección de las compañías en promocionar a hombres antes que a mujeres



Cultura corporativa que no fomenta la diversidad en el lugar de trabajo



Políticas de maternidad y paternidad poco desarrolladas



Dificultad para volver a trabajar después de tener hijos



Estrategias pobres de liderazgo y desarrollo profesional



Presiones familiares o compromisos fuera del trabajo



Falta de modelos profesionales femeninos

EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO FEMENINO

55%

DE LAS MUJERES CONSIDERA QUE NO EXISTE UN MODELO FUERTE DE LIDERAZGO FEMENINO EN SU ORGANIZACIÓN

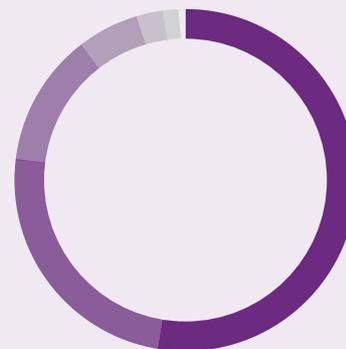
A medida que las estrategias de gestión del talento se enfocan en la comprensión de las necesidades individuales de cada empleado, las organizaciones tienen la oportunidad de crear estrategias que no solo desarrollen futuros líderes, sino que también mejoren la diversidad de género en el liderazgo.

Cuando preguntamos a las mujeres qué factor les ha ayudado en mayor medida a alcanzar el éxito profesional, el 53% alega su formación y experiencia profesional.

Un camino claro hacia la progresión laboral es clave para 9 de cada 10 mujeres encuestadas a la hora de mantenerlas comprometidas y satisfechas en su trabajo. Los planes personalizados de desarrollo profesional (88%), los programas de desarrollo para empleados con un alto potencial (86%) así como los programas personalizados de capacitación (83%) son considerados por ellas como los métodos más efectivos para ayudarles a alcanzar puestos de liderazgo.

Preguntamos a las mujeres:

¿Qué factor te ha ayudado en mayor medida a alcanzar el éxito profesional?



- 53% Mi formación y experiencia profesional
- 25% Resultados logrados en mi trayectoria laboral
- 11% Mis contactos personales/profesionales
- 5% Visibilidad obtenida en puestos anteriores
- 3% Mis responsables directos
- 2% La política de desarrollo de mi empresa
- 1% Soy fundadora de la empresa



74%

DE LAS MUJERES SE HA SENTIDO DESFAVORECIDA RESPECTO A SU GÉNERO EN ALGÚN MOMENTO DE SU CARRERA PROFESIONAL

MODELOS DE LIDERAZGO

1 de cada 2 mujeres encuestadas piensa que el compromiso con la igualdad de oportunidades es mayor en compañías con más presencia de mujeres en el órgano directivo.

En la actualidad, un 55% de las mujeres considera que no existe un modelo fuerte de liderazgo femenino en su organización.

Un cuarto de las mujeres cree que la falta de referentes profesionales femeninos contribuye a un menor número de mujeres en puestos de liderazgo.

56%

DE LAS ORGANIZACIONES CONSIDERA QUE UN CAMBIO HACIA UN MODELO DE TRABAJO MENOS PRESENCIALISTA Y MÁS ORIENTADO A RESULTADOS FACILITARÍA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CARGOS DIRECTIVOS

HALLAZGOS CLAVE

88%

DE LOS PROFESIONALES
ENCUESTADOS
PIENSA QUE LAS
MUJERES ESTÁN
SUBREPRESENTADAS
EN EL LIDERAZGO
EMPRESARIAL



9 de cada 10 mujeres considera las políticas de trabajo flexible como importantes para los padres



Pero tan solo un 55% de las organizaciones ofrece opciones de trabajo flexible para los padres

57%

de las mujeres cambiaría de trabajo por una política de maternidad más atractiva

¿Por qué motivo los profesionales creen que las mujeres están subrepresentadas en cargos directivos?



Preferencia por parte de la dirección de las compañías en promocionar a hombres antes que a mujeres



Cultura corporativa que no fomenta la diversidad en el lugar de trabajo



Políticas de maternidad y paternidad poco desarrolladas



Dificultad para volver a trabajar después de tener hijos



Estrategias pobres de liderazgo y desarrollo profesional



Presiones familiares o compromisos fuera del trabajo



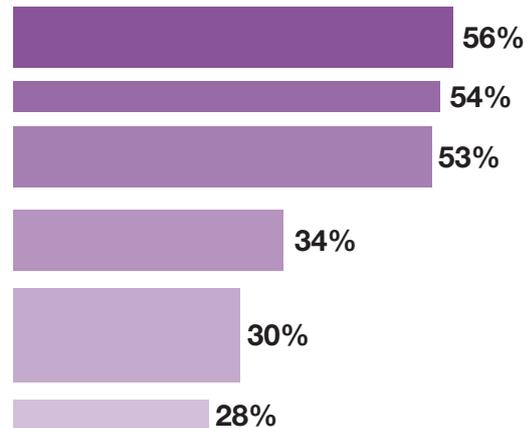
Falta de modelos profesionales femeninos

48%

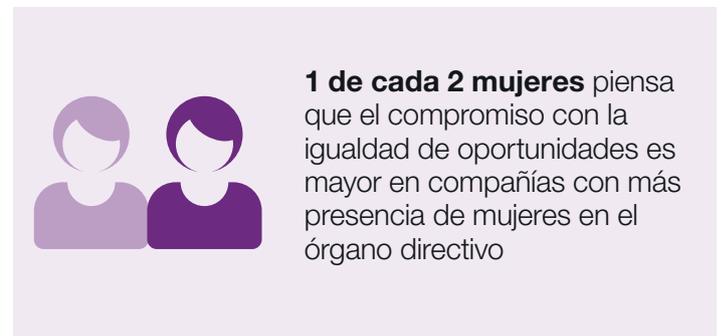
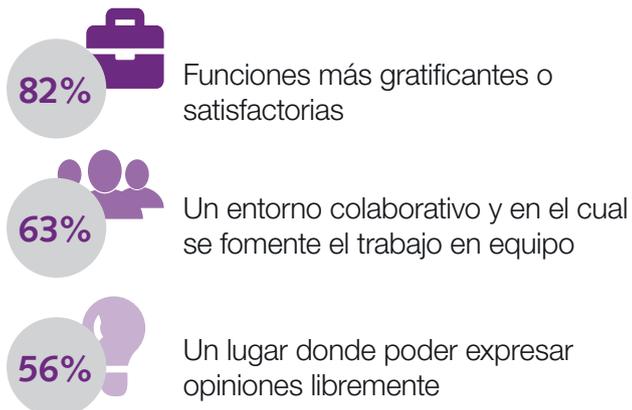
DE LAS MUJERES ENCUESTADAS MANIFIESTA QUE TENER UN EMPLEO GRATIFICANTE ES SU PRINCIPAL PRIORIDAD PROFESIONAL

¿Qué cambios culturales o políticas facilitarían un mayor acceso de la mujer a puestos de dirección?

- Cambio hacia un modelo de trabajo menos presencialista y más orientado a resultados
- Flexibilidad laboral
- Cambio cultural de la organización hacia un modelo más igualitario
- Reparto más equitativo de las tareas domésticas y del cuidado de familiares
- Políticas de empresa que faciliten el acceso de la mujer a puestos directivos (p. ej. existencia de un comité de diversidad y conciliación)
- Teletrabajo



Factores decisivos de cambio laboral en las mujeres - más allá de la flexibilidad laboral





ESTRATEGIAS DE TALENTO SOSTENIBLE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y LIDERAZGO METODOLOGÍA

Los datos del informe se basan en una encuesta realizada por Robert Walters en España y Portugal a 700 profesionales en posiciones de management de distintas áreas profesionales (banca, seguros, contabilidad, finanzas, RRHH, tax, legal, IT, digital, marketing, ventas, ingeniería, energía, industria, supply chain, pharma, healthcare, biotech, real estate e infraestructuras, entre otros), y 300 responsables de selección de organizaciones pertenecientes a diferentes sectores profesionales.

El 66% de los profesionales encuestados ha nacido después de 1970, el 44% son mujeres y el 56% son hombres. El 57% de los responsables de selección encuestados ha nacido después de 1970, el 46% son hombres y el 54% son mujeres.

Para obtener más información acerca de este informe o sugerir nuevas temáticas de interés con el fin de que las abordemos en un futuro próximo, por favor, envíanos un email a contacto@robertwalters.com.





SOBRE EL PROGRAMA

“EMPOWERING WOMEN IN THE WORKPLACE”

El estudio Estrategias de Talento Sostenible - Diversidad de Género y Liderazgo se enmarca dentro del programa Empowering Women in the Workplace del Grupo Robert Walters, el cual busca fomentar la conversación, conectar a los profesionales, y proporcionar información y asesoramiento a las mujeres en búsqueda del éxito profesional.

Del mismo modo, el proyecto Empowering Women in the Workplace tiene como misión asesorar a las organizaciones en el desarrollo de estrategias y políticas que garanticen la diversidad de género en el lugar de trabajo.

www.robertwalters.es/estrategiasdetalentosostenible
www.robertwalters.co.uk/empoweringwomen

ROBERT WALTERS

**EMPOWERING
WOMEN**

CONTACTO

Robert Walters Madrid

Paseo de la Castellana nº 13
4ª planta
28046 Madrid
+34 91 309 79 88

Robert Walters Barcelona

Passeig de Gràcia nº 55-57
3ª planta
08007 Barcelona
+34 93 216 30 00

ALEMANIA
AUSTRALIA
BÉLGICA
BRASIL
CANADÁ
CHINA
COREA DEL SUR
EAU
EEUU
ESPAÑA
FILIPINAS
FRANCIA
HOLANDA
HONG KONG
INDIA
INDONESIA
IRLANDA
JAPÓN
LUXEMBURGO
MALASIA
NUEVA ZELANDA
PORTUGAL
REINO UNIDO
SINGAPUR
SUDÁFRICA
SUIZA
TAILANDIA
TAIWAN
VIETNAM