INFORME BEST PRACTICES

DIVERSIDAD EN ESPAÑA

Talengo

In support of

HeForShe

UN Women Solidarity Movement for Gender Equality

Presentación

José Ignacio Jiménez
Socio Director de Talengo

Me resisto a pensar en un mundo que tiene en el año 2016 todavía que reclamar una mayor paridad de género. Me resisto casi a tener que escribir este preámbulo por ser tan obvio que la desigualdad de género es tan absurda y obsoleta, que debería formar parte exclusiva de los libros de historia. Pero también me resisto a ser una persona que mira para otro lado y no toma partido y acción cuando se producen claras injusticias en un mundo que está muy lejos de ser perfecto. Un mundo donde en buena parte de él las mujeres tienen todavía prohibido trabajar y siguen estando totalmente sometidas a un modelo social feudal.

Pero muchos de nosotros tenemos la suerte de vivir en la parte buena del mundo, aquella donde se ha conseguido a través de mucha tenacidad e infinitos sacrificios de muchos, un modelo social fundamentado en la meritocracia y en la igualdad de las personas como principios básicos. No obstante, este lado bueno del mundo sigue siendo también imperfecto y la última milla no está ni mucho menos recorrida. Sigue habiendo diferencias y discriminaciones de género que son evidentes para nosotros, privilegiados, con tan sólo darnos una vuelta por nuestras oficinas y ver quienes ocupan los mejores despachos y quienes las posiciones de staff o pradera. Para qué hablar de los consejos de administración de las compañías; el problema se produce desde la base y afecta a muchas más mujeres.

Por esto tiene todo el sentido apoyar la campaña Heforshe. Si no recorremos la última milla juntos, hombres y mujeres, siendo los primeros bandera orgullosa de la definitiva igualdad de género, nunca habremos alcanzado la ansiada meta. No lograr esta meta significa engañarnos a nosotros mismos, seguir pensando que nuestro lado del mundo es perfecto y acomodarnos a él. Queda mucho, quizás bastante más que esa milla, y no sólo debemos quedarnos en nuestro lado del mundo, debemos rebelarnos también con aquellas situaciones tremendamente injustas que sufren las mujeres en muchísimos lugares del planeta y seguir avergonzándonos y denunciarlas.

Me resisto a pensar que el mundo es así, pero me resisto mucho más a negar la realidad y aceptar la injustica. Por eso HEforSE.

Talengo

José Ignacio Jiménez
Socio Director de Talengo

Índice

7 Prólogo

10 Accor Hotels
12 BT
14 Calidad Pascual
16 Coca-Cola
18 Deutsche Bank
20 Ferrovial
22 General Electric
24 Ikea
26 KPMG
28 Liberty Seguros
30 Linklaters
32 Merck
34 Mondelez
36 Mutua Madrileña
38 Renault
40 Room Mate
42 Schneider Electric
44 Sodexo
46 Telefónica
48 Grupo Thales España
50 Unilever
52 Vodafone

55 Epílogo

Marta García-Valenzuela Pérez
Directora de Diversidad y Desarrollo del Liderazgo de Talengo

Prólogo

Diversidad es el reflejo de la sociedad en la que operan las organizaciones y un objetivo socialmente justo y económicamente rentable.

Estamos viviendo una época de cambio, donde todo lo que conocíamos y creíamos estable se está transformando. La Gestión de la Diversidad da respuesta a esta realidad y se configura como un eje estratégico para los líderes empresariales. No obstante, entender la Diversidad se ha convertido también en una necesidad para las compañías para reflejar que el mercado se ha vuelto diverso. Por un lado, los consumidores buscan cada vez más compañías que reflejen sus valores y, por otro, la guerra por el talento que se avecina requiere una respuesta a la altura y el talento más valioso es ahora el talento diverso. Más allá del aspecto social de la Diversidad, clave en lo que a justicia se refiere, ninguna empresa podrá ser rentable, exitosa y sostenible si renuncia al talento.

¿Qué esperan y qué exigen los profesionales de mayor talento de una compañía? Salario y viejos modelos de recompensa ya no bastan. Cada vez son más importantes los elementos que convierten a un puesto y a un rol en algo deseable y con trascendencia que compense dedicar muchas horas de su vida a un proyecto con sentido y objetivos, dentro de un equipo.

En eso consiste la diversidad, en equilibrar dos ejes. Por un lado lograr que las personas se sientan singulares y aporten toda su diferencia y, a la vez, conseguir su compromiso en un proyecto mayor, y lograr así su sentido de pertenencia.

En la mentalidad de las nuevas generaciones, consumidores y profesionales que forman parte de la actual población activa, los valores y el compromiso están por encima de la visión tradicional del trabajo. Son muchas las personas de talento que han abandonado –y siguen haciéndolo- una organización insensible o incapaz de reaccionar ante una etapa especial de su vida. No tiene sentido que se siga midiendo la aportación de los profesionales en función del número de horas que pasan sentados en su despacho, sin ser corresponsables en su vida personal o sin invertir en su formación o cuidar su salud de manera integral, por ejemplo. Eso ya no funciona.

Vivimos, afortunadamente, un cambio en los valores que reconoce a las compañías con prácticas ejemplares en materia de igualdad y diversidad a la hora de valorar el talento. Y no solo eso, también los clientes y los consumidores estrechan el cerco sobre las marcas que se apartan de este camino.

Una práctica rentable

La consecuencia es que las empresas, tan concienzudas y sensibles en todo lo que refiere a la cuenta de resultados, han empezado a incluir en su contabilidad analítica la consideración de unos costes complejos de calcular pero cada vez más visibles. Los números se cuentan en pérdidas de talento formado y valioso, en dificultades para innovar en toda la cadena de valor de la organización, en concursos para grandes proyectos en los que los clientes valoran de forma especial los componentes del equipo que va a trabajar en ellos. Estamos ante un mercado nuevo y muy variado donde ya no hay una cultura dominante sino que conviven modelos muy distintos que es necesario comprender y satisfacer. Estamos ante talento que ha cambiado las reglas del juego y no se siente atraído por las largas carreras a costa de sacrificar todo lo demás.

Este cambio de mentalidad está conquistando también los puestos de Alta Dirección, a los que están accediendo una nueva generación de directivos con mayor compromiso y conexión con el entorno, mayor bagaje internacional a sus espaldas, una visión más realista del mercado al que se enfrentan y también con mayor sensibilidad sobre cómo afecta a la cuenta de resultados mantenerse apartado de las demandas sociales.

La Diversidad en todos sus aspectos es el rumbo al que apuntan todas estas transformaciones. Dentro de la iniciativa global gestada en la ONU HEForShe, este trabajo quiere reflejar justamente qué piensan ellos, los responsables de las empresas que han emprendido su propio viaje para conseguir una organización inclusiva que respete y valore las diferencias de las personas más allá de cualquier otra consideración y, en especial, la del género, eterna asignatura pendiente en nuestro país. Porque no hay gestión estratégica de la Diversidad sin un claro liderazgo, su liderazgo inclusivo.

Claves de una estrategia inclusiva

No están todos los que son pero sí son todos los que están. Entre todos han aportado una completa visión sobre cuáles son las claves para conseguir una estrategia exitosa en materia de Diversidad:

- **Business Case y Cultura**. Se pueden diseñar los mejores proyectos de Diversidad del mercado pero, si la práctica diaria de la empresa, su forma de trabajo y la manera de organizarlo responden a otra cultura arrastrada por inercia, jamás llegarán a cumplirse. La Diversidad debe formar parte expresa de la estrategia empresarial, estar incluida en sus valores e impregnar toda su cultura. Solo así podrá llegar a todos los miembros de la organización. Además debe ser una palanca que apoye y que sirva al negocio.

- **Apoyo de la Dirección**. Los planes no triunfan por sí mismos y no se pueden dejar en manos de la libre interpretación de cada responsable de área que tenga que ejecutarlos. Solo el apoyo expreso y decidido de los líderes y su compromiso y presencia garantizan su ejecución. Los líderes son los principales trasmisores de cultura en cualquier empresa y deben ser los primeros embajadores de la Diversidad.

- **Objetivos**. Los enunciados teóricos funcionan como soporte filosófico de una estrategia pero para llevarla a la práctica, las empresas deben aprender a analizarse, conocerse bien y decidir cuál es visión, con unos objetivos claros en un horizonte realista. Los porcentajes generan rechazo igual que la discriminación positiva pero constituyen una herramienta muy útil cuando se persiguen cambios importantes. Fijar objetivos concretos es indispensable para que el proyecto de Diversidad se cumpla; cada organización debe decidir si son cuantitativos o cualitativos.

- **Planes con acciones coordinadas y concretas**. Los objetivos deben derivarse hacia un programa completo, que implique a toda la organización y cuyas acciones sean coordinadas. Cada compañía, entendiendo sus necesidades y sus puntos débiles, debe diseñar su propio plan de acción con iniciativas localizadas (por países, regiones, áreas de negocio) que permitan alcanzar los objetivos propuestos. A lo largo de este trabajo hemos visto muchas acciones exitosas como la creación de redes o comités de debate y seguimiento, la inclusión de agentes independientes en los procesos de selección o la obligación de incluir perfiles minoritarios en cada uno de ellos.

- **KPIs de seguimiento**. Son esenciales para poder analizar la eficacia de las acciones, y corregir y reforzar aquellas prácticas que no estén dando los resultados deseados. Los programas no son inamovibles sino instrumentos para conseguir un objetivo, que sí debe ser firme. La monitorización y las métricas son necesarias para valorar con criterio los avances.

Las empresas necesitan contar con el mejor talento para alcanzar el éxito y eso implica ser atractivas para ese talento. Pensar que una compañía que renuncia al 50% de la población (si hablamos solamente en términos de género y mucho más si incluimos las demás dimensiones de la Diversidad) puede ser exitosa es una falacia en nuestra sociedad actual, recién salida de una crisis durísima e inmersa en un proceso de globalización imparable. Un mercado tan complejo exige que cada empresa dé lo mejor de sí misma para ser competitiva. La Diversidad, como decía al principio, no es solo justa sino necesaria. No obstante, la Diversidad por sí misma no aporta valor, sin ser gestionada adecuadamente puede ser una fuente de conflicto. Por eso necesitamos comportamientos diferentes en los líderes, para que sepan poner en valor la riqueza de la Diversidad. Estos líderes deben sustentarse en una serie de esenciales de liderazgo inclusivo; la gestión de la Diversidad, la inspiración, la visión y la transformación.

Los ejemplos incluidos en este trabajo muestran que las empresas líderes ya han emprendido este camino y, sin duda, su éxito servirá de ejemplo para que cada vez más compañías se sumen a la inclusión como estrategia. Esperamos que este informe inspire a las organizaciones que asuman el reto.

Marta García- Valenzuela Pérez
Directora de Diversidad y Desarrollo del Liderazgo de Talengo

AccorHotels

"Estar en una empresa que tiene compromisos y transparencia, donde los empleados saben que no hay diferencia de salarios y tienen las mismas oportunidades les hace comprometerse"

Jean-Charles Delgado
CEO de Accor Hotels Iberia

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Hoteles.	Multinacional con 3.900 hoteles repartidos por 92 países.	190.000 por todo el mundo, 1.700 en España. Las mujeres en España ocupan el 34,5% de los puestos de director de hotel y el 33% de las posiciones directivas.	Primero, plantear las intenciones y después, poner objetivos claros con KPIs medibles para que se cumplan. Todo ello basado en un programa marco común con gran autonomía de ejecución no solo por país sino por hotel.

La dispersión geográfica representa en sí misma un foco de Diversidad: diferentes culturas, generaciones, sexos… para una empresa presente en todo el mundo debe ser, por tanto, una base de su estrategia. Así lo cree **Jean-Charles Delgado**, CEO de AccorHotels para la zona Iberia, una de las compañías con mayor compromiso por la inclusión en el ámbito internacional, en el proyecto **HeForShe** y en otros foros como el formado por las grandes empresas de más de diez años en Francia, Ever, en el que se trabaja y debate para eliminar estereotipos y concienciar al mercado.

"El compromiso con la Diversidad en AccorHotels parte del presidente y de todos los directivos del grupo, está escrito y forma parte de la estrategia de la empresa –comenta-. Y no solamente tenemos buenas intenciones sino que nos hemos marcado objetivos con unas KPIs muy claras: que las mujeres ocupen el 35% de los puestos de director de hotel y el 30% de las posiciones directivas en 2017".

En España llevan mucho terreno adelantado para cumplir esos ratios: el 34,5% en el primero y el 33% en el segundo. Pero no se trata solo de lucir bonitos porcentajes en los informes sino de una clave de conciencia y también de negocio. *"En nuestros hoteles tenemos mensajes para el público femenino pero no solo pensamos en el cliente sino en nuestros colaboradores. Ellos son quienes tienen el contacto directo con el cliente y transmiten los valores de la marca; nosotros lo que hacemos es vender habitaciones de hotel. Estar en una empresa que tiene compromisos y transparencia, donde saben que no hay diferencia de salarios y tienen las mismas oportunidades a pesar de género, raza, etc. les hace comprometerse"*, asegura **Delgado**.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

La estrategia de inclusión de AccorHotels tiene doce compromisos pero uno de los focos principales es la igualdad de género. Existe un comité de Diversidad que se creó en la central de Francia y trabaja con una red de directivas de asociación voluntaria. Su actuación es horizontal, está fuera de la jerarquía, igual que la comisión de seguimiento de la igualdad. Hay otros órganos como la comisión ética, cuya función es garantizar la inclusión de las distintas culturas, y varias iniciativas para discapacitados.

La compañía también trabaja un plan de desarrollo de talento y otro de promoción. La mayor parte de sus directivos se han formado en la empresa y ascienden por promoción interna. El objetivo es crear cultura y desarrollar al mejor talento. Cada hotel tiene su propio programa y entre los candidatos a promocionar se vela porque haya igualdad hombre/mujer, en lo que a acceso a la promoción se refiere.

"Hay puestos que son tradicionalmente femeninos como el de gobernantas y en este caso lo que es difícil cuando reclutas es tener candidaturas de hombres. Ha habido más con la crisis pero es una actividad que con el tiempo se ha ido subcontratando y tenemos menos influencia en la contratación. Pero donde tenemos nuestros equipos sí hemos incluido hombres en estas posiciones", afirma **Jean-Charles Delgado**. Sobre el trabajo de desarrollo de talento que están realizando explica que *"hemos aprendido primero a plantear las intenciones, que es importante. Las personas que mejor trabajan son las personas con responsabilidad. Los programas abiertos son más potentes"*.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Para obtener los buenos resultados que esgrime se combinan medidas concretas tanto globales como locales. En estas últimas los hoteles tienen un amplio margen para poner en marcha sus propias iniciativas pero el marco lo pone el plan general, que es muy detallado e implica a los directores de zona y de hotel. En la selección se utilizan cv anónimos para impedir que se pueda descartar a los candidatos por su foto, apellido, etc.

Un reciente estudio salarial realizado en varios países demostró que no existen diferencias en función del trabajo y el salario en todos los puestos, incluyendo los directivos. Uno de los aspectos que más se trabaja es la conciliación. *"Estamos orientados al resultado; lo que medimos es la satisfacción del cliente y damos absoluta flexibilidad en la gestión para que cada persona encuentre el equilibrio que necesita sin ninguna distinción entre sexos. El horario no me importa sino el resultado del trabajo. Por ejemplo, tenemos dos directores de hotel que son matrimonio y se organizan entre ellos para atender a su familia"*, argumenta **Delgado**.

El comité de ética es el órgano internacional que sirve para plantear las dudas y compartir las iniciativas puestas en marcha en los distintos países aunque cada unidad se puede inspirar en ellas o buscar su propia solución. "*La subcontratación, por ejemplo, no significa que abandonemos la gestión de las personas* –incide-. *Alemania ayudó a implantar medidas de control para las empresas subcontratistas y a partir de ahí creamos nuestro propio método para garantizar que se cumplen las medidas que pedimos".*

Entre las más innovadoras destaca el apoyo a mujeres directivas y emprendedoras que se realiza desde la central de Francia. La compañía también ha realizado una importante campaña de información en los hoteles sobre la iniciativa **HeForShe**, de la que el CEO en AccorHotels opina: *"Es un compromiso fantástico. Es más potente porque combina el apoyo de gobiernos, empresas y universidades que son los ámbitos fundamentales para defender la igualdad y eleva el valor de un plan que quedaba en el seno de las empresas. Introduce la medición a las intenciones: la gente está acostumbrada a los objetivos y si no se ponen, las intenciones pueden quedarse solo ahí".*

BT

"Lo que da sentido a BT como empresa es que utiliza la comunicación para hacer un mundo mejor"

Jacinto Cavestany
CEO de BT España

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Telecomunicaciones.	Multinacional británica que presta sus servicios a grandes empresas en 170 países.	100.000 profesionales en todo el mundo. 1.050 en España.	Diversidad e Inclusión son conceptos inseparables en BT, donde entienden que la contribución de todos les hace mejores y más fuertes como compañía.

"Nuestro compromiso con una cultura de trabajo inclusiva pasa por valorar y celebrar las contribuciones individuales" afirma el *CEO* de BT en España, **Jacinto Cavestany**. *"Esto, a su vez, tiene una repercusión positiva en los beneficios que obtienen los clientes al depositar su confianza en nosotros, porque una compañía inclusiva estimula la innovación, una de las señas de identidad de BT".*

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

La estrategia de BT en materia de Diversidad e Inclusión descansa sobre cinco ejes fundamentales: liderazgo, arraigo, atracción, desarrollo y fidelización, para asegurar esa cultura de trabajo inclusiva que permita que todos y cada uno de los empleados de la compañía puedan dar lo mejor de sí mismos.

"Como empresa tradicionalmente innovadora, tenemos el empeño de recordar de forma permanente nuestro compromiso con la Diversidad y la Inclusión en todas las decisiones que tomamos a diario. Desde las cuestiones relacionadas con la prestación de servicios hasta los procesos de selección, donde queremos marcar la diferencia en el largo plazo. En esta ambición, el liderazgo, y esto me incluye de manera especial, es esencial para alimentar el compromiso de todos", explica **Cavestany.**

Se ha conseguido el arraigo de un ambiente inclusivo a través de un tratamiento sistemático en todas las acciones de la multinacional. Esto incluye planes específicos y concretos a todos los niveles, siendo uno de los más relevantes dentro de las iniciativas locales. A su vez, esas iniciativas locales son compartidas como buenas prácticas en todo el mundo, lo que ha contribuido a la creación de una cultura inclusiva global dentro de BT.

BT tiene la determinación de ser una empresa atractiva desde todos los puntos de vista, como prestadora de servicios y como empleadora, reflejando la Diversidad en todos los órdenes que forman parte de la sociedad.

Internamente, apoyan el desarrollo profesional de los empleados, con especial atención a aquellos que forman parte de colectivos minoritarios. Existen redes de empleados en BT, como la LGTB (lesbianas, gays, transexuales y bisexuales), la de personas con discapacidad o la de empleados con familiares dependientes, entre otras, que conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos forman parte del Comité de Diversidad e Inclusión de BT. Este comité reporta al *CEO* de la Compañía y tiene como misión supervisar que las políticas de inclusión que afectan a colectivos minoritarios cumplen con los objetivos previstos.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Uno de los atributos reputacionales de BT a nivel global es su compromiso con la inclusión y el respeto a lo diferente. La utilización de las comunicaciones -objeto de su negocio- para hacer un mundo mejor está presente en todas sus actividades. Para ello, además de las políticas que fluyen en los procesos internos de la compañía, BT tiene proyectos sociales concretos como el de "Educación digital para reducir la brecha digital", una de las amenazas de exclusión más serias en la actualidad.

En España existen programas en los que BT lidera, a través de la Fundación BT, y es acompañado por otras empresas, como "Me Veo Te Ves", para concienciar a niños, adolescentes y padres de las oportunidades y riesgos de Internet; o "Integradas", para ayudar a mujeres víctimas de violencia de género y en grave riesgo de exclusión social a incorporarse socialmente aprovechando las nuevas tecnologías.

Las políticas de Diversidad de BT en España han obtenido relevantes reconocimientos como el distintivo Igualdad en la Empresa, en 2010, siendo el primer Operador TIC que lo recibe. El distintivo es otorgado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y BT fue una de las primeras 36 compañías que destacaron de forma relevante y especialmente significativa en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadoras y trabajadores. Un total de 600 empresas optaron a esta acreditación.

Uno de los logros que más satisface al máximo responsable de la compañía ha sido el de la corresponsabilidad, es decir, disociar del género tareas que dificultan la conciliación y que tradicionalmente se atribuían a la mujer. Hoy en BT la conciliación "es cosa de dos".

"Con todo, el mejor resultado que me gustaría destacar es el hecho de que el tratamiento inclusivo de la diversidad en BT no es un recién llegado ni algo excepcional, es sencillamente la normalidad. El reto ahora es mantener lo logrado y seguir profundizando para seguir avanzando. Por ejemplo, hacer que los hombres se conviertan en embajadores de la Igualdad", concluye **Jacinto Cavestany.**

Calidad Pascual

> *Lo trascendente es crear un contexto inclusivo idóneo para que se aliente la creatividad y maneras diferentes de abordar retos*

Tomás Pascual
Presidente de Calidad Pascual

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Alimentación.	Empresa familiar nacional.	Cuenta con más de 2.200 empleados.	Buscar talento en donde no surge la Diversidad de forma natural, dotar de horizontalidad a la estrategia de promoción y unificar en un plan global todas las acciones que se realizan en el grupo.

Tomás Pascual, presidente de Calidad Pascual, define su compañía como una empresa familiar en el amplio sentido del término: *"por la composición del accionariado pero también porque queremos trabajar en un ambiente familiar y extendemos esa visión a las familias de nuestros profesionales. Partimos de la misión de gestionar de forma ética, responsable y excelente y crear valor a la sociedad contando, para ello, con los empleados y con los consumidores".*

A partir de esta reflexión, considera que son metas que no se pueden lograr sin dos armas esenciales: un equipo capacitado y comprometido y la mirada vuelta hacia los enormes cambios que está viviendo el mercado y las exigencias del consumidor. *"El entorno es cada vez más incierto y cambiante y requiere soluciones variadas y con perspectivas distintas. Y necesitamos contar con un talento diverso que nos permita entenderlo y proporcionar soluciones adecuadas"*, asegura.

De esta forma la Diversidad pasó a ser un elemento prioritario en la hoja de ruta de Calidad Pascual, donde su máximo responsable certifica que *"lo importante es entender que el talento diverso en la organización no significa únicamente contar con perfiles diversos en la compañía. Lo auténticamente trascendente es crear un contexto inclusivo, idóneo para que se aliente la creatividad, surjan ideas distintas y se favorezcan maneras diferentes de abordar retos y planteamientos de equipo. Ese es el cambio que buscamos".*

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Sobre la forma de conseguirlo, **Tomás Pascual** recuerda una famosa frase *"actué como si lo fuera, hasta que lo fui"*, lema que ha aplicado en la compañía que dirige dotándola de las herramientas necesarias para conquistar la Diversidad que persigue. Apoyado en una cultura corporativa con pocos valores pero muy fuertes y que permitan el crecimiento de las personas, uno de los principales focos de la estrategia de Diversidad se ha puesto en la presencia de mujeres en los puestos de dirección.

"Ahora se están incorporando cada vez más mujeres: hubo algunas pioneras que fueron abriendo el camino". En su caso, reconoce que se enfrenta con un sector en el que aún existe poca presencia femenina en determinados puestos, especialmente para las posiciones de dirección.

"En los equipos tiene que haber personas complementarias con distintas capacidades. Nos enfrentamos a nuevos retos como la revolución digital y tenemos cada vez más interlocutoras en todos los terrenos. Contar con mujeres en todos los equipos y niveles de la organización tiene que ser lo natural, es algo que nos permite complementar visiones y enriquece las decisiones en entornos complejos", explica.

La estrategia de la empresa ha sido primar siempre la promoción interna pero la necesidad de incorporar nuevos conocimientos y perfiles la ha llevado a abrirse más al mercado y a transformar el modelo de ascenso para que gane horizontalidad.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Entre los planes que ha emprendido la compañía destaca la formación para el desarrollo del talento. Hasta ahora ha funcionado un plan muy amplio que es "Pascual Talento" pero **Tomás Pascual** quiere dar un paso hacia delante y crear un programa transformador que incluya todas las acciones y les dote de coherencia para construir un objetivo más ambicioso en el que se implique a toda la plantilla.

Hemos aplicado el mismo sistema formativo desde hace mucho tiempo tanto a las nuevas generaciones de la familia empresaria como a los empleados. Pero creemos que cada uno tiene motivaciones distintas y queremos gestionar esas expectativas con un tratamiento individual", comenta el presidente de Calidad Pascual. De hecho, los primeros cambios puestos en marcha en la empresa vinieron de la mano de peticiones directas de los empleados que participaron en unas reuniones de escucha para proponer mejoras y facilitar la conciliación con medidas como la flexibilidad de horarios.

Los cambios tienen también mucha relación con el objetivo de Calidad Pascual de trabajar en la línea de convertirse en un *"best place to work"* y atraer el talento. Aparte de la integración laboral de las mujeres, de las personas con discapacidad y de las personas en riesgo de exclusión social han tenido también distintos programas en la compañía.

"Para nosotros el desarrollo de mujeres en puestos de dirección, la integración real de las personas con discapacidad, la movilidad y la multiculturalidad, la gestión de los seniors y millenials… sólo tiene sentido en ese contexto abierto y plural que constituye fuente de creatividad e innovación y, sin duda, crecimiento de negocio. Durante los próximos años, nuestra hoja de ruta es clara: hacer de Pascual una empresa más diversa, con gestión y rigurosidad, y por supuesto, con calidad", asegura **Tomás Pascual.**

En materia de conciliación, igualdad de oportunidades y diversidad, un 40% de los empleados se beneficia de flexibilidad horaria y existe más de un 2,5% de personas con discapacidad en la plantilla. El siguiente escalón que quiere subir la empresa es el de la Diversidad no visible, más cultural y social.

Coca-Cola

"Coca-Cola es diversa e inclusiva desde que nació hace 130 años. Si no, hubiera sido imposible tener éxito en 208 países"

Jorge Garduño
Director General de Coca-Cola para España y Portugal

"La diversidad es parte de nuestro ADN y de nuestra filosofía de trabajo, por eso somos la empresa que somos"

Francesc Cosano
Director General de Coca-Cola Iberian Partners

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Alimentación/ gran consumo.	Presencia de la marca en 208 países.	The Coca-Cola Company tiene el objetivo de llegar al 2020 con un 50% de mujeres en puestos de dirección. En Iberian Partners el porcentaje de mujeres directivas en los órganos de Gobierno roza el 40%.	Es un ejemplo de diversidad en el sentido más amplio desde su nacimiento en los años 50 en España. ¿El secreto? Una mezcla entre ser la marca más global pero actuar siempre como local.

Jorge Garduño, Director General de Coca-Cola España y Portugal, nos propone rememorar los anuncios de la marca en las décadas de los 50, 60, 70..., esos que forman parte de la memoria colectiva de distintas generaciones, para analizar cómo han roto moldes en la sociedad: *"Coca-Cola es diversa e inclusiva desde que se creó. Si no, hubiera sido imposible tener éxito en 208 países. Nuestra misión es generar una diferencia positiva inspirando momentos de felicidad y por eso tenemos una mirada integral de la diversidad desde todos los frentes: racial, geográfico y género. Igualmente ocurre con la diversidad invisible como las diferencias sociales o la forma de pensar. El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos y es distinto en cada país. Nos declaramos fervientes escuchadores de los consumidores y, por tanto, de la sociedad".*

Unas diferencias que **Francesc Cosano**, Director General de Coca-Cola Iberian Partners, traslada también a la cultura de trabajo: *"En España, tenemos la peculiaridad de ser una compañía de reciente creación que ha nacido de la fusión de ocho compañías con culturas diferentes. Esto ha implicado que hayamos tenido que gestionar la diversidad desde el propio nacimiento de la empresa. Además, tenemos una gran diversidad de socios, con 350.000 clientes entre los que más de 320.000 son pequeñas empresas del canal HORECA y en un país multicultural y multilingüe... no podríamos ser la empresa que somos si la diversidad no estuviera en nuestro ADN. La diversidad e inclusión se sobreentienden y son parte de nuestra filosofía de trabajo".*

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Coca-Cola es la marca más global del mundo y ha defendido siempre una forma de actuar local para gestionar el *engagement* con el consumidor de cada país en el que está presente. La carrera de **Jorge Garduño** es, en sí misma, diversa. De nacionalidad mexicana, ha pasado por varios países dentro de la firma y acumulado experiencias que le llevan a apreciar las consecuencias más sorprendentes de las diferencias culturales de los consumidores y los profesionales. Sobre los primeros reconoce que *"los ciudadanos quieren ser parte de cosas que tengan un propósito: no es suficiente comprar un producto a buen precio y buena calidad; lo que quieren es saber que forman parte de algo más, de un proyecto con espíritu".*

Con respecto al talento, comparte su experiencia en Asia, país que le enseñó a "desaprender: en la escala de valores de los hombres de otras culturas no siempre figura el hecho de hacer una carrera. Me rechazaron ofertas de promoción porque sus motivaciones vitales son muy distintas". En este mismo sentido, **Francesc Cosano** apunta que *"resulta crucial incorporar la multiculturalidad y aplicar en el día a día la flexibilidad mental a nuestra vida. Actualmente estamos inmersos en una fusión multinacional europea y por tanto, la flexibilidad, la capacidad de escuchar a la gente y el convencimiento de la riqueza intelectual que supone ser multiculturales, sin perder los valores de siempre de compromiso y honestidad, nos van a permitir ayudar a todos los profesionales de la empresa en este reto".*

POLÍTICAS Y RESULTADOS

El CEO mundial de The Coca-Cola Company es de nacionalidad turca y su comité más cercano tiene representación internacional. Además, Compañía se ha marcado el objetivo de llegar a 2020 con un 50% de mujeres en puestos directivos para lo cual ha puesto en marcha diversas iniciativas como exigir que uno de los tres candidatos a cada vacante sea una mujer y la creación de un comité global que dé impulso a las carreras profesionales femeninas. También forman parte de "5by20", iniciativa internacional para ayudar a empoderar a cinco millones de mujeres antes del 2020 a través de la formación en emprendimiento vinculado a la cadena de valor de Coca-Cola.

En el caso de Iberian Partners, la embotelladora cuenta con menor tradición de presencia femenina por el componente industrial, aunque suma ya a su Presidente, dos miembros de los siete de su Comité de Dirección. En pleno proceso de integración internacional, la Diversidad cobra gran importancia y cuenta con un programa específico para fomentar el mejor talento, independientemente de su género y origen.

Deutsche Bank

"Estamos comprometidos con la creación de una cultura inclusiva, que respete las diferencias de todos los que trabajamos en la entidad"

Antonio Rodríguez-Pina
Presidente y Consejero Delegado de Deutsche Bank España

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Banca.	Deutsche Bank es un banco internacional, con origen en Alemania, con una fuerte presencia en Europa, Estados Unidos y países emergentes clave. Cuenta con más de 98.000 empleados a nivel global, de 135 nacionalidades y localizados en 70 países.	Cerca de 2.600 personas trabajan en España, es el único banco extranjero que opera en todas las áreas de negocio y que cuenta con una red de sucursales propia en España, donde está presente desde hace más de 125 años.	La Diversidad para el banco consiste en construir y fomentar un entorno laboral en el que cada empleado pueda expresarse de una manera auténtica, contribuir con la mejor versión de su trabajo y rendimiento y desarrollar una carrera profesional basada en el mérito.

"En Deutsche Bank entendemos la gestión de la diversidad como la gestión de las personas, del talento que tenemos dentro de la organización. Incluye todos los aspectos que nos hacen únicos: cultura, género, orientación sexual, habilidades, creencias, experiencias y vivencias, entre otros", afirma el **presidente y consejero delegado** de Deutsche Bank España, **Antonio Rodríguez-Pina.**

Por eso, el banco cuida todos estos aspectos. El máximo dirigente de la entidad explica que *"este tipo de entornos contribuye a fomentar un ambiente inclusivo que hace que las personas puedan alcanzar su máximo potencial, que aporten ideas diferentes para llegar a mejores soluciones y con un mayor valor añadido"*.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

La gestión del talento es un aspecto estratégico dentro de Deutsche Bank, una organización que ha entendido que la diferencia de cualquier empresa viene dada por las personas que la conforman.

"Las entidades tenemos que ser un reflejo de la sociedad en la que desempeñamos nuestra labor. Al contar con diversidad de talento podemos obtener mejores resultados de negocio. La diversidad ayuda a atraer y retener el mejor talento y maximiza el potencial de los empleados. Es, además, necesaria para dar soluciones innovadoras, y crucial para atender y satisfacer la diversidad de nuestros clientes. Apoyar la diversidad es esencial para alcanzar los objetivos de negocio", indica **Rodríguez-Pina**.

La Diversidad es uno de los seis valores de la organización, bajo el paraguas de colaboración, y es fundamental dentro de la Estrategia 2020 del banco.

Existe un departamento específico de Diversidad, con una responsable a nivel global y un equipo con recursos dedicados. A nivel local, el área de Diversidad se creó en España en el año 2004.

Desde el primer momento se empezó trabajando en España con la involucración y apoyo de los miembros del Comité Ejecutivo y de la Dirección y está integrada en el modelo de liderazgo del banco. Desde ese compromiso se ha conseguido que las diferentes iniciativas emprendidas descendieran en cascada y se haya conseguido que realmente calen entre los empleados, y conseguir que formen parte de la cultura de Deutsche Bank.

Hoy, la Diversidad está integrada en diferentes políticas y procesos del banco.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Desde que se puso en marcha el Departamento de Diversidad en 2004, se han acometido numerosas acciones para promover y favorecer una cultura de inclusión en la organización.

En la actualidad se realizan campañas y eventos en el banco sobre los diferentes aspectos de la Diversidad a lo largo de todo el año, como la Semana de la Diversidad. Se han creado además grupos de empleados con intereses comunes, como es el caso de enRed (red de mujeres) y dbPride (LGBT).

También existen programas específicos de desarrollo para directivas como el ATLAS o el *Women Global Leaders* y programas de *sponsorship* para mujeres. Además, en todos los programas de formación a managers se incorporan elementos de *inclusive leadership* y *unconcious bias*.

Una muestra más es el proceso de selección:

- La Diversidad forma parte de la propuesta de valor del Deutsche Bank como "empleador".
- La promoción de la Diversidad forma parte de todo el proceso de selección de candidatos (interno y externo). Incluso, incluyendo un CV 'ciego', sin datos personales.
- Proveedores que cumplen los principios de Diversidad.

Otro de los pilares en España es el Plan de Igualdad, suscrito en el año 2010. El Plan de Igualdad de Deutsche Bank es uno de los más completos del sector e incluye temas tanto de género como de diversidad social.

"Tengo completamente interiorizada la Diversidad, tanto de forma personal como profesional", afirma Antonio Rodríguez-Pina. "Desde siempre he sido consciente de la importancia de la igualdad y de la diversidad de opiniones; tengo la fortuna de haber crecido en un ambiente muy inclusivo. Creo que ya no deberíamos de estar hablando de 'la importancia de la Diversidad', quizá ese término se está quedando obsoleto. Todos entendemos que la Diversidad es importante y fundamental para el buen desarrollo de cualquier organización", concluye el presidente y consejero delegado del Deutsche Bank.

Ferrovial

> *"Si no intentas dar las mismas oportunidades a la mujer estás perdiendo el 50% del talento"*
>
> **Iñigo Meirás**
> CEO de Ferrovial

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Infraestructuras y Servicios.	Su cifra de negocios ronda los 10.000 millones de euros. En torno al 90% de esa facturación procede de cinco países: Reino Unido, España, Polonia, Estados Unidos y Canadá (por este orden de importancia).	Más de 74.000 empleados en total.	Entre las acciones de gran impacto, Ferrovial asume el reto de aumentar la presencia femenina en su Comité de Dirección, como la mejor muestra desde la cúpula del compromiso de la organización.

"En Ferrovial concedemos cada vez más importancia a dos aspectos de la diversidad: cultural y de género. Cultural, ya que tenemos una presencia internacional creciente, en donde nuestro negocio es ya mayor que en España", explica el CEO de la compañía, **Iñigo Meirás**. *"En cuanto a la diversidad de género, la mujer supone algo más de la mitad de la población española. Si no das las mismas oportunidades a esas personas estás perdiendo el 50% del talento y estás perdiendo también posibilidades de mejorar tu competitividad. En términos de pura matemática en una compañía en donde prevalecen los ingenieros, es una cuestión de cifras".*

Cuando fue nombrado consejero delegado de la empresa, más del 95% de los directivos eran hombres. Esta situación está cambiando y mucho.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Una de las "obsesiones" de Ferrovial es no perder talento, desde que en 2010 identificaron la necesidad de abordar la diversidad de género. Esto ha llevado a una revisión constante de las cifras a partir de aquél momento: cuántas mujeres están incorporándose a Ferrovial con formación de ingenieras, economistas, etc. y cuántas están llegando al nivel directivo. *"Una vez que desde el despacho del consejero delegado y del director general de Recursos Humanos empiezas a pedir información, a la gente se le enciende una luz: 'cuidado, que este debe ser un tema importante'. La gran mayoría de los directivos, al ver las estadísticas, se dan cuenta de que algo no se está haciendo bien y vamos logrando que más mujeres avancen en el proceso de promoción"*, indica **Meirás**, señalando la importancia de que la Diversidad esté respaldada desde el máximo nivel de la organización para lograr buenos resultados. *"Aunque no basta con que un asunto le inquiete al consejero delegado. Ese es sólo el primer paso; a partir de ahí hay que analizarlo todo para adoptar las oportunas medidas correctoras".*

Por otro lado, para llegar a determinadas posiciones en la compañía es imprescindible pasar por la experiencia internacional. *"Eso nos enriquece, ya que muchos de los mercados en los que estamos creciendo están más avanzados que en España en cuanto a la Diversidad. Las personas que pasan un tiempo en el extranjero regresan con una mentalidad mucho más abierta y más dispuestos a ayudar a que se produzcan los cambios necesarios en la compañía"*, señala **Íñigo Meirás.**

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Dentro de la Diversidad de Género, en Ferrovial están adoptando medidas para resolver dos situaciones comunes en el mercado español y que suponen un freno a la incorporación y promoción de la mujer dentro de las organizaciones: en el progreso profesional de las personas se primaban demasiado el "presentismo" y el *networking* de su entorno laboral.

Tradicionalmente, el peso del superior inmediato a la hora de promocionar a una persona era determinante. En las organizaciones más modernas, en cambio, se está aumentando la objetividad en la promoción, dando más peso a las direcciones de Recursos Humanos, de manera que la opinión del superior jerárquico no resulte tan concluyente. *"No es admisible que alguien valore a las personas de su equipo según si las puede llamar a las diez de la noche por sistema, cuando puede resolver ese asunto al día siguiente en el horario de trabajo. Eso será cómodo para el jefe pero no puede ser fundamental en los procesos de promoción"*, continúa **Íñigo Meirás.**

Por otro lado, tal como está estructurada la sociedad española, es más frecuente que los hombres se reúnan con sus compañeros tras el trabajo a que lo hagan las mujeres. Eso favorece que prevalezca el "amiguismo" y la cercanía.

Ferrovial cuenta desde 2016 con un nuevo Plan de Actuación a tres años, con el que pretenden completar un cambio de cultura. La organización ha logrado la igualdad desde hace algunos años al incorporar nuevo talento, pero según va llegando el momento de las promociones profesionales aprecian que uno de los dos géneros se sigue quedando descolgado.

Vuelve aquí el análisis de las cifras. En la Valoración del Desempeño, por ejemplo, las mujeres están mejor evaluadas que los hombres. Sin embargo, el dato cambia a la hora de identificar cuál es el potencial para la promoción y están estudiando por qué se descuelga un género en la pirámide promocional a medio y largo plazo. *"Seguramente es una cuestión de mentalidad, relacionada con las creencias, y hay que romper distintas barreras"*, piensa el consejero delegado.

La empresa ha adoptado la obligación de que haya candidatos de ambos géneros en cada ciclo de talento, ya sea de selección o promoción. Además, también aplica cierta discriminación positiva en su programa de *mentoring*, buscando alto potencial de talento que se incorpore, con dos objetivos: que no abandonen la compañía y que tampoco decidan acomodarse en niveles inferiores a los que puedan aspirar, implicando a personas que prefieren que no las promocionen porque van a tener que trabajar más horas, viajar, etc.

"No es sencillo modificar la cultura de una compañía. Y menos cuando nuestro propio país tiene que avanzar mucho en la inclusión de la diversidad. En Ferrovial hemos identificado el problema, estamos tomando medidas para corregirlo y, sobre todo, los directivos son muy conscientes de que es una situación que hay que modificar, no son indiferentes. La diversidad está en la agenda de todos los miembros de la organización", concluye **Meirás.**

General Electric

"Si a la hora de valorar el talento, hiciéramos diferencias de género o de cualquier otra naturaleza, destruiríamos la esencia de la compañía"

Daniel Carreño
CEO de General Electric

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Tecnología y bienes equipo para el sector industrial y energético.	Multinacional con presencia en 175 países y presencia en sectores de actividad claves de la economía.	300.000 empleados en el mundo; de ellos, 3.200 trabajan en España.	Una cultura con pocos pilares, pero muy sólidos y claros, cimentados sobre la integridad, la autonomía siempre asociada al cumplimiento de objetivos y la meritocracia, son las bases sobre las que GE ha construido una personalidad única.

Para hablar de GE su CEO, **Daniel Carreño**, se remonta al siglo XIX. Sabe y es consciente de que el tema a tratar es la Diversidad pero su explicación de la equidad en la valoración del talento en la compañía que dirige tiene mucho que ver con su origen. De hecho, **Carreño** defiende de forma contundente que si se hicieran diferencias de género o de cualquier otra naturaleza, acabarían por destruir la esencia de la compañía. Una firma, fundada por **Thomas Alva Edison**, con el objetivo de aportar soluciones a la sociedad siempre sobre la base de la innovación –dice estar en el ADN- e ir por delante de las necesidades. Dos datos que materializan esta apuesta: históricamente, la compañía ha registrado una media de siete patentes diarias y es la única que cotiza en el índice *Dow* Jones desde su fundación.

Con esas credenciales no es de extrañar que para hablar de talento sea necesario un repaso al *background* de la marca. *"La exigencia de estar por delante con soluciones complejas y trabajos que muy pocos pueden realizar nos ha exigido crear una cultura muy especial"*, explica **Carreño** tras confesar que es justamente este aspecto el que le hace sentirse más orgulloso: *"Nos dicen que tenemos un talento diferencial y que se nota el buen clima de trabajo. Nuestros profesionales están orgullosos de llevar la camiseta de GE y su cultura no deja indiferente: si te engancha, te vinculas y te quedas treinta años."*

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Para explicar el modelo que ha sostenido el éxito de GE casi un siglo y medio después de su creación, **Daniel Carreño** recurre nuevamente a la esencia de la compañía: *"Siempre tratamos de elegir a los mejores, sean hombres o mujeres: si los mejores no progresan, estamos fallando. Estamos tan convencidos del modelo que queremos que se generalice"*, comenta.

¿En qué se basa? En unos pilares –son pocos, explica- pero muy sólidos y claros, que se apoyan en tres principios: la integridad, que configura una línea roja real y los límites del terreno de juego. Si se quebrantan, te vas; la autonomía, que confiere a todos los profesionales un margen de actuación que se traduce en flexibilidad absoluta desde el primer momento, pero siempre asociada a la variable del cumplimiento de objetivos. *"El efecto más potente lo consigues si le trasladas la decisión al individuo: yo te informo, tú decides. Luego cada profesional es evaluado en función de su rendimiento en base a objetivos medibles y comparables"*. Y, por último, la meritocracia, que premia el talento, la innovación y la creatividad, con independencia de las circunstancias de cada uno.

La Diversidad forma parte de los valores de la empresa: son estratégicos, porque se visualizan como prioridades de la compañía; todo el equipo de dirección está comprometido con ellos –para eso se da a conocer, se comparte y se promueve- y de ellos se deriva un modelo de liderazgo en el que prima la iniciativa y los enfoques creativos por encima de la jerarquía. El modelo de manager de GE, empezando por su presidente, es alguien comprometido, disponible y protector pero también muy demandante y la mayor parte de ellos provienen de la cantera.

"Para garantizar y promover la Diversidad hay que contar con una buena selección, que nos permita elegir a los mejores para luego formarlos y ser capaces de desarrollar todas sus capacidades. Así, se consigue retener el mejor talento", afirma **Carreño**. El equipo está comprometido en todas las fases de este proceso en el que, para empezar, los empleados tienen acceso a cualquier posición disponible en la compañía. Las vacantes se publican para toda la empresa de forma obligatoria y los procesos de selección están regulados para evitar sesgos, tanto en la evaluación como en la decisión y monitorización posterior.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Siendo una compañía con presencia mundial y con sólidos pilares como base de desarrollo de cualquier iniciativa, los programas para promover la Diversidad se construyen de forma local, en respuesta a las características de cada país. Así, por ejemplo, en Estados Unidos, existen planes específicos para hispanos y afroamericanos.

En este contexto y entre los múltiples planes, se desarrollan programas en torno a la mujer, uno de los ámbitos de mayor impacto en el que se trabaja desde 1997 con iniciativas como el *"women network"*, una red mundial en el que confluyen múltiples *hubs* en el mundo, donde se organizan sesiones de debate y se comparten *best practices*.

En el ámbito del género, la empresa trabaja de forma activa frente a la escasez de féminas con perfil científico en el mercado. Para romper la barrera de prejuicios hacia las carreras técnicas, GE promueve iniciativas como:

- *GE Girls:* proporcionando información en la edad en que las jóvenes tienen que tomar la decisión sobre sus estudios y organiza campamentos de una semana en los que explica y presenta las ciencias de otra manera, buscando su perfil más atractivo.
- *Girls can code:* campamento de siete semanas en Silicon Valley –en el Centro Digital de GE en San Ramón- donde jóvenes un poco más mayores reciben formación sobre programación, robótica y otras tecnologías.

La compañía invierte más de mil millones de dólares al año en formación y trabaja sobre el llamado "techo de cristal" que impide a las mujeres desarrollar su carrera en algunos momentos críticos de su vida personal. *"Si encontramos a la mejor persona para un puesto y solicita un tiempo por alguna dificultad o circunstancia, apostamos por ella aunque sus necesidades supongan costes para la empresa* –apunta **Daniel Carreño**-. *Queremos generalizar y extender este modelo."*

Ikea

"Hablamos de Diversidad porque en la sociedad, en el mundo, no hacemos las cosas bien. Deberíamos hablar de Humanidad"

Tolga Öncü
CEO de Ikea

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Distribución de mobiliario y artículos de decoración para casa.	Multinacional de origen sueco que cuenta con 328 tiendas en 28 países.	Emplea a 155.000 personas; en España más de 6.100.	Una visión clara sobre la filosofía de la marca que comparte toda la plantilla. Los managers son responsables de la Diversidad en sus equipos y de los planes para defenderla.

"Voy a ser provocativo –dice **Tolga Öncü** con una sonrisa en los labios-. *Hablamos de Diversidad porque en la sociedad, en el mundo, no hacemos las cosas bien. Deberíamos hablar de Humanidad y que no fuera necesario tener este tipo de planes. Así que, ante la pregunta ¿tienes un plan de Diversidad? La respuesta debería ser: Desgraciadamente, sí, porque es necesario".*

IKEA ha sido caso de estudio en escuelas de negocio por su modelo de gestión, que ha llevado a la compañía a protagonizar una fulgurante expansión en un plazo de tiempo relativamente corto. Y también debería ser un caso ejemplar en su política de Diversidad, una estrategia que parte de la propia mentalidad de la compañía y que impregna todo su funcionamiento incluida la forma en que implica a todos los empleados que trabajan en ella.

La filosofía de la firma es que cada empleado decida si quiere trabajar en IKEA porque es la compañía en la que quiere estar pero que lo haga con una visión en la que el bienestar y el provecho de toda la comunidad prima sobre cualquier consideración personal: *"Cada empleado de la compañía tiene que pensar: No estoy aquí por mí sino para contribuir al equipo de IKEA. Y esta mentalidad tiene mucho que ver con el éxito de la empresa. Todo el mundo tiene que empezar en el mismo punto. No importa de dónde venga"*, asegura **Öncü.** *Y añade que "Para mi esta mentalidad representa una oportunidad y es una de las cualidades que quiero usar como fortaleza. Soy afortunado porque estoy en una compañía que está preocupada por cómo se siente y qué piensa cada uno de sus profesionales y que en una sociedad injusta intenta ser justa. No podemos ser unos pocos diciendo a todos los demás lo que tienen que hacer".*

Si este es el recibimiento que encuentra un profesional cuando llega a la empresa, no es de extrañar que la marca haya podido crear una cultura tan propia y personal que se transmite fuera de sus establecimientos.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

EL CEO de IKEA retoma el pensamiento humanista para explicar los beneficios que supone para una empresa dar a todos los profesionales las mismas oportunidades. En la compañía conviven 50 nacionalidades y de esa riqueza se obtienen unos mejores resultados porque la misma filosofía de acogida que siente el empleado es la que transmite a los clientes en el país que sea.

"En IKEA estamos intentando crear una buena vida para todo el mundo y es algo que forma parte de nuestra estrategia. Tenemos solo dos documentos en la empresa que no cambian nunca: 'nuestra visión' y 'nuestra idea de negocio'; todo lo demás, podemos cambiarlo. A partir de ambos pensamos en cómo podemos trabajar para ser líderes en función de esos objetivos. Son unos principios muy claros y si vemos que no funciona con alguien es que no es feliz trabajando en Ikea", comenta **Tolga Öncü.**

El *engagement* es, pues, una de las piedras angulares de la estrategia de IKEA. ¿Cómo se consigue que todos los profesionales estén comprometidos con su forma de trabajar? **Öncü** contesta que *"no es una cuestión de formación sino de contratar gente que crea en ello y lo practique; que se plantee qué significa esa visión para mí y cómo puedo hacer para aplicarla y mejorarla".*

Dentro de la gestión de la Diversidad que realiza la compañía están incluidos todos los parámetros: género, edad, nacionalidad, raza, religión… Los diferentes países comparten las prácticas de éxito: *"Ningún aspecto es más complicado de gestionar que otro. Al final, por el que tienes que preocuparte es por el que no conoces porque es el desconocimiento el que te puede llevar a no manejar bien una situación"*, dice el máximo responsable de la empresa en nuestro país.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Entre los objetivos que se han marcado en España en el apartado de género, la compañía pretende alcanzar un 50% de presencia femenina en puestos directivos, cuota que no está lejana porque en los mandos intermedios las mujeres ya representan el 45% y un 40% en la alta dirección.

En ese aspecto, **Tolga Öncü** recalca que *"más que un objetivo es una visión de la compañía. No creo que las acciones específicas te lleven al 50% porque, por ejemplo, desde España exportamos a mucha gente a otros países y hacemos un esfuerzo con programas extra pero esa no es la forma de trabajar con Diversidad. Los programas son temporales, son inyecciones; lo importante es la mentalidad que transmitimos al equipo".*

En su caso, los *managers* son los que asumen los objetivos de Diversidad y diseñan las acciones que deben poner en marcha para conseguirlos. Cada manager es responsable de su equipo, es quien transmite los valores y quien vela por su desarrollo. Una herramienta, "IKEA Diversity", recoge las acciones y los planes de forma que se pueda realizar un seguimiento y compartir los resultados. Es un documento común sobre inclusión en el que cada líder hace su plan para contribuir al objetivo general.

Los altos directivos trabajan con la mentalidad de estar reclutando y formando a los líderes del futuro. Bajo ese prisma tienen reuniones de seguimiento para corregir cualquier desequilibrio que detecten y poner en marcha planes ad hoc. *"Cuando vemos que no se ha cumplido un objetivo miramos qué hemos hecho mal los líderes. El riesgo es delegar la responsabilidad de esto en los demás, pero todos los managers tenemos herramientas digitales que nos ayudan a seguir la parte cualitativa de los equipos y realizar su seguimiento y balance. Y cada manager debe exponer en el Comité cuál es su plan para conseguir sus objetivos"*, concluye **Öncü.**

KPMG

"Incorporar a personas que piensan distinto nos permite estar en una mejor posición para ayudar a nuestros clientes a gestionar el cambio"

Hilario Albarracín
Consejero Delegado de KPMG

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Big Four, servicios de auditoría y de asesoramiento legal, fiscal, financiero y de negocio.	Presente en 155 países con más de 174.000 profesionales que prestan servicios en distintas disciplinas.	En España cuenta con más de 3.200 profesionales de 40 nacionalidades.	Incorporación de perfiles multidisciplinares como un reflejo de la sociedad y del cambio que están viviendo las empresas en general. Plan muy completo de apoyo a la Diversidad con especial foco en el "techo de cristal" femenino.

"La diversidad para KPMG aplica a todos los aspectos diferenciales de las personas: cultura, religión, nacionalidad, género, edad, discapacidad, etc. En una firma de servicios en la que el principal activo son sus profesionales, la diversidad es fuente de riqueza; la multiplicidad de enfoques, puntos de vista y maneras de entender el mundo favorece que podamos prestar servicios de mayor valor añadido a nuestros clientes que, por su parte, deben tomar decisiones acertadas en un mundo que cambia constantemente y en el que no existen normas uniformes". Así se expresa **Hilario Albarracín**, actual consejero delegado y futuro presidente a partir de octubre de 2016 de KPMG en España, una de las firmas más destacadas en su apoyo a la iniciativa **HeForShe.**

Pionera en la defensa de la igualdad de género, lugar donde ya cuenta con hitos significativos -ser la primera *Big Four* en nombrar una socia y en suscribir el Chárter de la Diversidad, no haber tenido nunca distinción de sueldos y mantener históricamente el porcentaje del 50% femenino en las contrataciones-, la compañía lleva su defensa de la Diversidad a un análisis más profundo que huye de los lugares manidos. *"La sociedad está cambiando mucho* –asegura **Albarracín**-. *Las empresas están en plena digitalización y cada vez se preocupan más por los equipos que van a trabajar para ellos y valoran la diversidad de los mismos. No podemos impulsar su innovación, si antes no lo hemos hecho nosotros. Incorporar a personas que piensan distinto nos permite estar en una mejor posición para ayudar a nuestros clientes a gestionar el cambio".*

Con ese convencimiento, el equipo de KPMG se ha renovado con nuevos perfiles de profesionales como ingenieros, físicos, matemáticos, arquitectos y hasta ex agentes de policía y guardia civil que trabajan en la parte forense. Las más de 40 nacionalidades que conviven en la firma también ayudan a generar una diversidad natural.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Inconformista hasta conquistar los objetivos más ambiciosos, **Hilario Albarracín** es consciente de que el punto débil de la igualdad de género está en el "techo de cristal" que rebaja de manera constante la llegada de las mujeres a puestos directivos. *"En nuestra plantilla hay un 51% de mujeres, pero cuando vamos a los puestos de managers o gerentes con siete años de experiencia, el porcentaje baja al 47% y sigue descendiendo en la parte alta de los puestos.* En ese salto es donde nos debemos detener, favoreciendo medidas que permitan la conciliación de la vida profesional con la personal", explica.

"No queremos emular el ejemplo de las 'superwoman' para no transmitir a las mujeres el mensaje de que si no están siempre disponibles y presentes no tienen futuro en nuestra firma. Creemos que la conciliación es también cosa de hombres. En Suecia, por ejemplo, está mal visto que el hombre no tome parte del permiso de paternidad", comenta Hilario.

Ese es el objetivo para el que trabaja: que el 47% de presencia femenina se mantenga también en el nivel de socios. ¿El foco? El *engagement* del talento. Y el compromiso para conseguirlo implica al comité de dirección que realiza un *coaching* especial con las mujeres de mayor potencial para evitar que se queden atrás por ser mujeres.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Las políticas desarrolladas para alcanzar ese objetivo abarcan desde la selección y promoción, en donde se exige la presencia de candidatas, hasta el desarrollo al que se han incorporado iniciativas como el teletrabajo, la flexibilidad horaria, los servicios de apoyo al empleado y la posibilidad de que las mujeres puedan estar fuera un tiempo y volver a la firma.

Los procesos de selección, formación, promoción y compensación se revisan periódicamente. Existe un Comité de Diversidad del que forman parte el presidente y el consejero delegado y un plan que recoge diversas medidas para promover la igualdad y el apoyo a la integración de diversos colectivos. En torno al género, una de las medidas más novedosas es el programa de *mentoring "Take the lead"*, enfocado al desarrollo de talento en mandos intermedios. Las participantes mantienen reuniones periódicas con consultores expertos para fijar sus metas y objetivos y reciben formación *ad hoc* sobre marca personal, además del apoyo de un mentor personal de KPMG que les sirve de guía en todo el proceso.

También los Millenials están en su punto de mira. *"Los socios tenemos el compromiso de dejar la firma mejor de lo que la hemos encontrado* –explica **Hilario Albarracín**-. *Esa filosofía entronca perfectamente con la mentalidad de las nuevas generaciones, que eligen trabajar en una empresa no tanto por el salario sino por lo que puede ofrecerles en torno al compromiso, los valores, la flexibilidad, sus políticas de RSC, etc. Trabajan de forma distinta y se están incorporando en nuevos servicios como ciberseguridad o consultoría sobre transformación digital".*

El consejero delegado de KPMG también se ha implicado personalmente con HeForShe, impulsando una plataforma en la que los profesionales de la firma pueden adherirse para compartir sus compromisos con la diversidad. *"En este sector no ha habido discriminación pero no podemos ser neutros ni conformarnos con tener jornadas reducidas y otras medidas; hay que favorecer la igualdad de forma proactiva y ser una firma más a atractiva para el talento femenino",* concluye **Albarracín.**

Liberty Seguros

"En nuestra última reunión de managers, la mitad habían variado de jefe o de puesto en los últimos tres meses. Estamos acostumbrados al cambio"

Enrique Huerta
CEO de Liberty Seguros en España

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Seguros.	La facturación de Liberty Seguros España es de 812 millones de euros, 8.116 millones de dólares en primas en el Grupo Liberty Mutual.	1.133 empleados en España.	En Liberty Seguros han entendido la Diversidad como el combustible que alimenta la creatividad necesaria para generar productos y servicios innovadores para un consumidor cada vez más exigente.

Liberty Seguros decidió dotarse de una cultura fuerte en 2011 y lo hizo a través de sólo cuatro valores comunes: actitud positiva;logro, en el sentido de que nadie se conforme, que nadie se acomode; capacidad de generar confianza, tanto a los superiores como a los compañeros o colaboradores; y desarrollar a sus equipos y potenciar el desarrollo del Talento, tanto del equipo como el individual. *"Queríamos que nos definieran muy pocos valores pero muy sólidos. A partir de ahí entra la Diversidad, la diferencia, la capacidad de aportar distintos puntos de vista. Y que sea tan importante lo que conseguimos como la forma en que lo logramos"*, indica el *CEO* de Liberty Seguros en España, **Enrique Huerta.**

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

En la aseguradora han entendido que la Diversidad ayuda a la estrategia en tanto que enriquece el resultado final, exigiendo a las personas a adaptarse a distintos planos y diferentes equipos, abandonando su zona de confort para someterse a nuevos retos. Por eso tienen diferentes enfoques. *"No trabajamos las cuestiones que aparecen mejor valoradas en el Best Places to Work, en las que más del 90% de la organización entiende que la compañía es inclusiva. Ocurre con la Diversidad Sexual, completamente natural dentro de la compañía, por lo que entendemos que no hace falta prestarle una atención especial"*, señala el *CEO*.

Uno de los aspectos más diferenciales de Liberty puede ser la Diversidad Sectorial, ya que han emprendido una orientación especial para atraer Talento ajeno al sector Asegurador. La mitad de las personas que forman el Comité de Dirección proceden de otras actividades, lo que a juicio del *CEO* aporta una gran Diversidad y el enriquecimiento de nuevas perspectivas para lograr resultados más positivos que si contaran con una visión más uniforme.

También aplican la Diversidad Funcional trasladando de áreas a las personas, lo que contribuye a una transversalidad en la que todo el equipo entienda la necesidad de estrechar la colaboración. *"Cuando tuvimos la reunión de managers de final de año en 2015, la mitad de ellos habían variado en los últimos tres meses de jefe o de puesto. Estamos acostumbrados al cambio"*, explica **Enrique Huerta,** recordando otras acciones más informales en este ámbito, como situar a personas que no son responsables de Área en iniciativas estratégicas, para identificar potencial y descubrir a los futuros líderes. Es el caso del programa VIVA (Vivir los Valores), una serie de acciones que implican a la plantilla para lograr que se vivan los valores de manera cotidiana, más allá de las propuestas que puedan emanar de la Dirección o del Área de Talento. Las tres "lideresas" de VIVA hasta ahora han sido mujeres.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Cuando nombraron *CEO* de Liberty Seguros a **Enrique Huerta**, el Comité de Dirección estaba formado por nueve personas y sólo había una mujer entre ellas. Huerta se propuso renovar este órgano, incorporando a otras tres, reduciendo a cinco el número de hombres. *"No fue tanto por igualdad sino porque entendimos que esto nos iba a aportar valor. No sólo buscábamos mujeres, pero sí de manera preferente, cumpliendo con los necesarios criterios de Talento. De hecho, para aquellos tres puestos, finalmente se incorporaron dos mujeres y un hombre"*, recuerda el máximo responsable de la compañía.

Empezaron a aplicar la Diversidad de Género en 2014 en el análisis de la la Evaluación del Desempeño, y entonces apareció una clara diferencia a favor de los hombres en los resultados. Analizaron ese informe, sin encontrar ninguna explicación. Pero, un año después, en 2015, por el mero hecho de ser conscientes del dato del año anterior, el aprendizaje llevó a una evaluación similar en porcentaje entre hombres y mujeres. También observan el Género en la Revisión Salarial, junto a otras cuestiones como la edad o la antigüedad en la compañía.

Otro aspecto en el que cuidan la Diversidad es la "cantera". La Dirección de Talento de Liberty ha confirmado a través de su Sistema de Identificación de Potencial que cuentan con un porcentaje de altos potenciales mayor entre las mujeres que entre los hombres, lo que asegura los planes de sucesión.

Las acciones que ha emprendido la compañía han logrado magníficos resultados de una manera completamente natural, embebida en la cultura de la organización. En la actualidad hay unos 110 managers, de los que el 40% son mujeres y el 60% hombres. Esa relación era 30/70 en 2010. El Equipo Comercial está compuesto por un 35% de mujeres y en el total de la organización está formada en España casi por un 65% de mujeres y un 35% de hombres (en el Centro de Servicios, ellas representan cerca del 80%).

Esto ocurre, además, en un sector como el Asegurador, en donde apenas hay ningún CEO femenino entre las principales compañías, aunque, curiosamente, la presidenta de la patronal es una mujer (Unespa, presidida por Pilar González de Frutos); y la directora general de Seguros y Planes de Pensiones, Flavia Rodríguez-Ponga, es otra mujer.

Linklaters

"Me importa mucho la Diversidad socioeconómica: buscar talento que rompa el patrón del despacho y lo enriquezca"

Íñigo Berricano
Socio Director de Linklaters

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Legal.	Multinacional con 29 oficinas y presencia en los cinco continentes.	Más de 120 abogados en España y 2.600 en todo el mundo.	En un sector tradicional, donde cuesta romper barreras culturales, el despacho ha tenido el valor de ligar la falta de compromiso en esta materia con el bono de los profesionales del despacho.

"No creo en el inmovilismo. Este sector es muy tradicional pero la sociedad está cambiando y también nuestros clientes, que son "diversos", y si queremos seguir prestando un servicio de primer nivel a nuestros clientes nosotros también tenemos que adaptarnos a la realidad social. Va a ser muy bueno para el despacho trabajar en la Diversidad", asegura **Íñigo Berricano**, Socio Director de Linklaters. Lo dice como si fuera un objetivo complejo y lo cierto es que hay sectores en los que resulta mucho más difícil romper las barreras culturales asentadas durante años de actividad. El de los despachos legales es uno de ellos.

Así que su apuesta sí es ambiciosa pero también marca la diferencia como modelo de avance en entornos en los que defender la inclusión requiere un mayor esfuerzo. Por si hubiera dudas sobre hasta dónde llega su compromiso ha ligado la falta de compromiso en esta materia con un impacto negativo en el bono de los profesionales del despacho.

Berricano confiesa que su objetivo en materia de Diversidad es doble: quiere, por un lado, enriquecer el equipo con profesionales que aporten diferencias; y, por otro, generar una mayor empatía con clientes que son "diversos".

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Para ello se ha incorporado la Diversidad como uno de los valores de la firma con una relevancia significativa y se está invirtiendo en la puesta en marcha de las herramientas necesarias para su desarrollo. Como focos fundamentales, apunta al género y a la inclusión socioeconómica. *"Mi prioridad es gestionar talento* –afirma-. *Queremos dar más importancia al género pero también a la diversidad socioeconómica: buscar talento que rompa el patrón del despacho y lo enriquezca, personas de distintas universidades y origen social. Tenemos que ser una muestra de lo que es el país y la sociedad que nos rodea".*

El despacho ha creado un comité exclusivamente dedicado a la diversidad. Los programas se gestionan a través del departamento de RR.HH. y se han introducido a todos los niveles de la firma. En materia de género no realizan discriminación positiva en las contrataciones, aunque tienen el reto de incrementar el número de mujeres en altos cargos (actualmente hay dos socias de un total de dieciocho). *"Creo que la conciliación es clave para ayudar a las mujeres a desarrollar su carrera profesional. Son muchas las veces que hemos apostado por una mujer de talento, la hemos formado y luego no hemos sido capaces de retenerla"*, explica **Íñigo Berrícano**. Y continúa: *"El hecho de no encontrar mujeres en muchas reuniones es algo que la sociedad empieza a ver como anómalo. Hemos puesto en marcha varios talleres que lidera una de nuestras socias porque hay mujeres a las que les cuesta contar abiertamente cuáles son sus proyectos familiares o de carrera y el despacho necesita saber en qué podemos mejorar para retener ese talento. Soy consciente de que hay departamentos en los que la conciliación es complicada pero se puede avanzar atendiendo a las necesidades de cada abogada y buscando soluciones específicas a cada situación".*

POLÍTICAS Y RESULTADOS

La primera parte de esa apuesta ha sido justamente escuchar a las mujeres. El despacho ha realizado una serie de eventos en el que distintas abogadas compartían su experiencia y también se ha puesto en marcha un plan de formación: *"Women´sleadership programme"*.

Íñigo Berricano se muestra especialmente satisfecho cuando afirma que *"Linklaters intenta ser muy respetuoso con las situaciones locales: no es lo mismo EEUU, Oriente Medio, España o Asia. En los traslados de abogados entre oficinas, por ejemplo, intentamos que cada persona esté respaldada en sus circunstancias individuales, religiosas o de cualquier otra índole. La discriminación por orientación sexual está muy superada porque la oficina de Londres es muy activa en este sentido".*

Las mejores prácticas entre países se comparten aunque los planes y su aplicación son locales. De Italia se importó un programa creado por una socia para organizar desayunos con abogadas de distintos sectores y clientes y una iniciativa para promover la inclusión de profesionales mayores de 40 años que tuvieron que dejar de trabajar por motivos personales pero quieren retomar sus carreras. También se ha realizado un taller de detección de sesgos inconscientes con una alta participación. *"Es fundamental reflexionar sobre la forma en que tomas decisiones para ser consciente de los sesgos que influyen en las mismas y de los que ni siquiera eres consciente"*, concluye.

Merck

"En Merck no cambiamos calidad por Diversidad; queremos contratar a los mejores, atraer el mejor talento y entre los mejores hay un gran porcentaje de mujeres, cada vez mayor"

Rogelio Ambrosi
Presidente de Merck España

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Farmacéutico.	Multinacional con presencia en 120 países con más de 30 fábricas en todo el mundo.	Merck es la empresa químico farmacéutica más antigua del mundo. Está formada por cerca de 50.000 empleados.	Cuentan con políticas y procesos a nivel mundial para integrar la Diversidad en la organización, pero la cúpula española de Merck se ha marcado como primer objetivo incorporar el mejor talento, al margen de otras cuestiones.

"Cada organización ha de tener cuidado con las políticas que adopta. Puede caer en la tentación de forzar la Diversidad, de manera que el bonus de los directivos dependa en parte de fomentar un equilibrio de género forzado, artificial, y eso es arriesgado. En Merck no cambiamos calidad por Diversidad; queremos contratar a los mejores, atraer el mejor talento y entre los mejores hay un gran porcentaje de mujeres, cada vez mayor. Realizamos ese proceso de manera natural. Todas las personas compiten en la empresa con las mismas reglas de juego", explica el presidente de Merck España, **Rogelio Ambrosi.**

Desde su perspectiva, tan diverso es contratar a una mujer para un puesto que haya sido ocupado por hombres como traer a España a una persona que siempre trabajó en otro país. *"Todas las maneras distintas de pensar agregan valor, independientemente del género. Nosotros queremos componer un entorno de trabajo atractivo que ofrezca suficiente margen para la creatividad y la capacidad innovadora"*, señala **Rogelio Ambrosi.**

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Merck es una compañía de origen alemán con casi 350 años de historia, que ha experimentado una profunda evolución durante los últimos años en cuanto a la incorporación de la Diversidad. *"Por ejemplo, el executive board de Merck estuvo compuesto tradicionalmente por alemanes y eso ya no volverá a ocurrir; es un cambio fundamental en la cultura de nuestra organización. Nuestro CEO, Stefan Oschmann, es un alemán que ha pasado casi toda su vida en Estados Unidos. También se ha incorporado Belén Garijo, CEO del área de Healthcare, que es española".*

De hecho, cuando se incorporó a Merck en México, **Rogelio Ambrosi** se convirtió en el primer directivo no alemán de la compañía. Hace siete años tampoco había ninguna mujer en el Comité de Dirección mundial.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

La legislación alemana -Merck tiene su matriz en Darmstadt- obliga a las empresas a establecer objetivos para lograr el equilibrio de género en la administración superior de las organizaciones. *"Contamos con políticas y procesos en toda la compañía que invitan a integrar la Diversidad. Pero en España hemos preferido hacerlo walk the talk y no sólo respecto al género. Por ejemplo, generando estructuras más horizontales, estrechando la colaboración entre los departamentos, mentorizando conflictos y sustituyendo a personas si es preciso".*

Para el presidente de Merck en España, el corazón de la Diversidad se encuentra en que cada una de las personas que forman la organización sea capaz de trabajar realmente con objetivos compartidos y asumir y enriquecerse con otros puntos de vista. *"También hay una cuestión de mentalidad, supone que quienes lideran las diferentes unidades entiendan que para adaptarnos a los retos del mercado y a un entorno en permanente cambio tienen que ser capaces de querer en sus equipos a los mejores, no tener miedo a incorporar a alguien que pueda ser mejor que ellos".*

Respecto a los resultados en cuanto a Diversidad, el Comité de Dirección de España está formado por personas de diferentes nacionalidades y género, con tres mujeres entre las once personas del equipo que lidera **Rogelio Ambrosi.**

La compañía ha creado un Grupo de Talento que no está referenciado al género sino a la capacidad de aumentar la innovación en la gestión, más allá de aspectos puramente tecnológicos y de investigación. *"Buscamos personas capaces de ayudarnos a identificar best practices en otros países que puedan aplicarse en España, traer ideas que no se nos han ocurrido aún o inventárselas aquí para poder trasladarlas a otros espacios en los que opere Merck. Ese es el tipo de Diversidad global por el que apostamos".*

"Yo tengo dos hijas y espero que nunca se tenga en cuenta su género cuando se incorporen al mercado laboral, ni a favor ni en contra", concluye **Rogelio Ambrosi.** *"Creo que necesitamos acostumbrarnos a ver más mujeres en puestos directivos, no sólo en las multinacionales. Mujeres que cuenten su historia y que puedan decir que han competido de una manera normal y que muchas veces ganaron, por eso han logrado llegar a donde están, no por su género".*

Mondelez

"La diversidad la construimos entre todos. Cada uno de los empleados que formamos parte de Mondelez somos abiertos e inclusivos, un valor que forma parte de la esencia de la organización"

José Luis Saiz
CEO de Mondelez en España

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Gran consumo.	Multinacional con presencia en 165 países.	En España conviven 20 nacionalidades; un 30% de los directivos son mujeres.	Más allá de los números, Mondelez es una compañía orientada a las personas y que dedica un 50% del tiempo de sus comités al desarrollo de sus profesionales, siempre como primer punto de la agenda.

"En relación a la Diversidad, no basta con tener planes concretos: hay que estar convencido de su valor y vivirlo en el día a día. Sobre todo con el ejemplo, porque los profesionales de las nuevas generaciones tienen nuevas expectativas. ¿Cómo vamos a ser creíbles cuando hablamos de igualdad si no lo ponemos en práctica todos?". Son palabras de **José Luis Saiz,** CEO de Mondelez en España que, por ejemplo, disfrutó del permiso de paternidad cuando nació su hija más pequeña. Él está convencido de que las compañías orientadas hacia las personas pueden construir equipos en los que se premie el talento por encima de cualquier otra consideración y se obtengan resultados positivos para el negocio.

La organización que dirige es un ejemplo en este ámbito pero, aun así, se ha marcado objetivos más ambiciosos para cumplir. Considera que la empresa ha emprendido un viaje hacia la Diversidad en el que los planes que está poniendo en marcha marcan la hoja de ruta pero que no se podría conseguir si no hubiera coincidido un equipo que ha tenido la valentía de cambiarla por completo.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Es un clásico ya escuchar que las estrategias de las compañías se basan en la orientación al cliente o a objetivos, lo cual implica tener la mirada puesta en el consumidor y sus demandas y en gestionar los equipos supeditando todos los posibles controles (horarios, organización, etc.) al resultado. Pero absolutamente inusual que una empresa se declare *"people oriented"*.

"En todas las compañías solemos obsesionarnos con los números, pero le concedemos una relevancia igual de importante a la gestión de personas –explica **José Luis Saiz**-. *Se da por hecho que el equipo es fundamental para cumplir los objetivos pero eso no vale, hay que poner en marcha los mecanismos que garanticen esa orientación. En nuestro caso, tenemos una misión en nuestra estrategia que es 'crear momentos de diversión' con los productos que fabricamos para nuestros clientes y hemos extendido ese mismo objetivo a los empleados. Queremos que nuestros profesionales también disfruten llevando a cabo su día a día."*

La Diversidad, entendida como la inclusión y aceptación sin diferencias de todas las personas sin distinción de género, edad, origen, religión, etc., está en el ADN de la empresa y se refleja en sus valores; unos valores que se viven en el día a día y que están conectados con la estrategia. *"Hay cosas que son únicas en cada persona y nosotros las ponemos en valor porque las diferencias enriquecen y suman, no separan"*, comenta **Saiz.**

Mondelez trabaja en un ámbito global y que evoluciona constantemente. Por eso, es esencial para su negocio, contar con profesionales con habilidades y experiencias distintas que puedan encontrar soluciones creativas a los retos a los que la compañía se enfrenta a diario. La diversidad es positiva también para los propios profesionales, que crecen y se enriquecen gracias al conocimiento y perspectivas de sus compañeros. Todo ello genera entornos estimulantes y colaborativos donde las personas intercambian ideas y aumentan su motivación.

La orientación hacia las personas no es solamente una declaración de intenciones en Mondelez sino una realidad que se traduce en que todos los comités de dirección dedican un 50% de su tiempo a hablar de los profesionales de la organización y, además, como primer punto de la agenda. El comité es, en sí mismo, diverso: está formado por quince personas de seis nacionalidades distintas, las mujeres ocupan el 30% de los puestos directivos en España y son muy activas en la defensa de su papel y de los programas que pueden ayudar a desarrollar sus carreras y además, la compañía está presidida por una mujer, Irene Rosenfeld.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

En este sentido, "Woman in Management" es uno de los proyectos más relevantes y cuenta con la participación voluntaria de empleados con diferentes niveles en la organización, que desean investigar, hablar y compartir inquietudes sobre las necesidades de las mujeres para seguir avanzando en su desarrollo profesional. Sobre este programa, **José Luis Saiz** explica que *"no creemos tanto en cumplir cuotas como en entender, inspirar y promover distintas iniciativas para generar el cambio"*.

Para garantizar su éxito, resalta tres premisas esenciales: creer de verdad en la inclusión de la diversidad, apoyarla desde la dirección y medir su evolución para poder actuar en los aspectos que sean necesarios. De esta manera, reconoce que resulta complicado atribuir unos números concretos al efecto de los programas de inclusión y a la profunda transformación que ha vivido la empresa desde el año 2012 en que empezaron a ser más activos con estas políticas, aunque lo cierto es que los números acompañan a la empresa desde entonces: *"Si lo que dicen las estadísticas es correcto, seguro que los mejores resultados se deben a la llegada de mujeres a puestos directivos. Han sido cuatro años muy importantes y el enfoque de personas ha resultado fundamental en ellos"*, asegura.

"Woman in Management" es sólo uno de los muchos proyectos puestos en marcha por la compañía con el apoyo de la dirección, la batuta de los responsables de Recursos Humanos en el día a día y la iniciativa de todos los empleados. Y no solo son programas de apoyo a las mujeres sino a la inclusión en un sentido amplio. La compañía, que como multinacional vive de forma natural el intercambio de profesionales de distintas nacionalidades, trabaja también en proyectos con hombres -cuya contratación priman en departamentos con abrumadora mayoría femenina, por ejemplo- o con la generación de los Millenials.

Según afirma el CEO de Mondelez,*"el mercado exige a las empresas los mismos atributos que refleja la sociedad y el consumidor es también diverso lo que obliga a entenderse con él en el mismo idioma y con los mismos valores"*. Y, para que todo ello funcione, las KPIs son básicas porque la auténtica apuesta por la inclusión lleva siempre aparejado el inconformismo y el reconocimiento de que es un camino que no tiene un final y debe alimentarse constantemente de nuevos retos. Mondelez cuenta con un Comité de Igualdad que revisa el cumplimiento de sus planes y añade a ellos el acceso a formación para el talento más valioso e iniciativas tan diversas como el programa *Best4You* que ayuda a los empleados a buscar un equilibrio entre su vida personal y profesional.

Mutua Madrileña

"Gestionar la Diversidad contribuye a mejorar los resultados y la rentabilidad de la compañía"

Ignacio Garralda
Presidente de Mutua Madrileña

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Seguros.	Empresa española. Con más de 85 años de historia, es la tercera aseguradora en el ranking general de seguros de España y líder en solvencia entre los principales grupos aseguradores europeos.	Cuenta con más de 6.400 empleados, teniendo en cuenta a SegurCaixa Adeslas, integrada en su grupo empresarial desde 2011.	El 50% de las recientes promociones realizadas en Mutua Madrileña y el 54% de las últimas incorporaciones a los primeros niveles de la organización correspondieron a mujeres.

El presidente de Mutua Madrileña, **Garralda**, es muy consciente de que *"gestionar la Diversidad nos permite lograr el máximo rendimiento del talento de la compañía, atraer a los mejores profesionales y reforzar la motivación y el compromiso del equipo humano de la empresa"*.

Gestionar la Diversidad también contribuye a reforzar la reputación corporativa de Mutua Madrileña, haciendo que la organización sea reconocida y valorada interna y externamente.

13º puesto del ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, que destaca a las empresas más responsables; y la 15ª posición en el índice Merco Talento, que mide las mejores compañías para trabajar en España.

Estas posiciones tienen una traducción inmediata: refuerzan la reputación de la compañía y le permiten ser más "deseada" por los profesionales y la sociedad.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

La gestión de la Igualdad es un eje central de la política de Responsabilidad Social Corporativa y de gestión de Recursos Humanos de Mutua Madrileña. *"La gestión del talento, lo que implica necesariamente gestionar la Diversidad, y en especial promover la Igualdad de Género, es una prioridad dentro de nuestra estrategia corporativa, ya que son nuestros profesionales y su compromiso con la empresa los que hacen de Mutua lo que es hoy"*, indica **Ignacio Garralda.**

Respecto a la Diversidad de Género, están centrados en eliminar los frenos que puedan hacer que el talento femenino se pierda a medida que avanzan en los distintos niveles de la organización. Así, han establecido medidas de conciliación, han diseñado programas de formación y de desarrollo profesional, facilitan redes de colaboración y contactos profesionales, dan visibilidad a las mujeres con talento y desarrollan sistemas de evaluación y promoción objetivos.

En este contexto, *"decidimos dar un paso más en 2013 y lanzamos nuestro plan de Liderazgo Femenino para lograr el equilibrio de Género en todos los niveles de la organización y potenciar la presencia de mujeres en puestos directivos"*, explica **Garralda**. Se trata de un plan integral basado en varios ejes de actuación: Cultura y Liderazgo, Desarrollo Profesional, Conciliación y Flexibilidad y Comunicación.

Mutua Madrileña ha asumido el compromiso con la Diversidad desde el máximo nivel directivo y lo hacen extensible a todos los niveles gerenciales. En este sentido, la labor de los responsables de equipo es clave para identificar el talento femenino dentro de la organización y animar a las mujeres a que aprovechen las oportunidades de crecimiento profesional que surjan en la compañía.

La compañía cuenta además con un programa específico de formación denominado "SOY Manager", dirigido a desarrollar un modelo de liderazgo propio basado en los valores y cultura corporativa. En él se incluyen aspectos directamente relacionados con la gestión de la conciliación, la igualdad y la gestión de la diversidad en los equipos de trabajo. Junto a esta formación específica, Mutua Madrileña también reconoce a los directivos que facilitan la promoción y el desarrollo profesional de la mujer a través del premio "Somos + Igualdad", que votan los propios empleados.

Por otro lado, aunque el equipo de Recursos Humanos es el responsable de diseñar políticas y programas de diversidad, todos los profesionales de la compañía participan en su gestión a través de la Comisión de Igualdad y del Equipo de Conciliación. Ambos órganos permiten recoger las opiniones y propuestas de los empleados respecto a estas materias, revisan de forma permanente las políticas y sus resultados y plantean posibilidades de mejora.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Mutua Madrileña apostó por la igualdad de oportunidades desde sus orígenes: fue la primera compañía en incorporar mujeres a su red de peritos.

La empresa cuenta desde 2008 con un Plan de Igualdad donde se pone de manifiesto su compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Este Plan supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, orientación sexual y las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil.

Este compromiso con la igualdad se plasma en iniciativas concretas en torno a varios ámbitos de actuación:

- apoyo a la conciliación, a través del Plan Armonía, que incluye medidas para facilitar la integración de la vida personal y laboral. En 2015 se concedieron más de 800 ayudas de conciliación por valor de 604.000 euros.
- medidas en materia de selección y promoción interna de mujeres para lograr el equilibrio en todos los niveles organizativos y, muy especialmente, en los ámbitos gerenciales.
- el programa formativo Liderazgo Femenino, dirigido específicamente a apoyar el desarrollo profesional de las mujeres dentro de la organización. En su primera edición han participado 22 mujeres, el 41% de las cuales han sido promocionadas. Dado su éxito, en 2016 se pone en marcha una segunda edición.
- la igualdad retributiva. La política salarial de Mutua Madrileña se basa en tres criterios objetivos: la consecución de unos indicadores de productividad del negocio previamente definidos, el posicionamiento de cada empleado respecto de su banda salarial de referencia y los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. Todo ello garantiza la igualdad salarial entre hombres y mujeres y la no existencia de brecha salarial por género.

Asimismo, la empresa cuenta con un Código de Conducta propio que todos los empleados deben suscribir al entrar en la compañía, donde se recoge el respeto a la diversidad como una prioridad.

La experiencia de Mutua Madrileña demuestra que la gestión de la diversidad y la conciliación inciden directamente en la motivación y satisfacción de los empleados. El nivel de satisfacción de la plantilla en materia de conciliación e igualdad es del 80,4% y el orgullo de pertenencia es del 95%, según los datos de la última Encuesta de Compromiso. La tasa de rotación en la empresa es tan solo del 1,4%.

Renault

"La Diversidad no es sólo un valor que hay que defender, es la clave de nuestra estrategia"

Ivan Segal
Director General de Renault Iberia

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Automóvil	Las ventas del Grupo Renault alcanzaron 5.374 millones de euros en España durante 2014.	La plantilla de Renault en España está formada por 13.148 personas a fin 2015.	Es el único constructor europeo comprometido, desde octubre de 2008, en el diseño, la fabricación y la comercialización de vehículos destinados a personas con movilidad reducida, a través de la gama Tech. Otro ejemplo es el "ADN Femenino en los vehículos".

En Renault consideran imprescindible el compromiso con la Diversidad en todos los ámbitos sociales y una ventaja competitiva que les ayuda a responder mejor a las expectativas de sus clientes. *"La multiculturalidad de los equipos es un reto permanente pero, a la vez, permite entender mejor los diferentes mercados, tener una visión enriquecedora y nueva sobre las cosas"*, indica el director general de Renault Iberia, **Ivan Segal**.

Esta mentalidad también se traduce en éxitos empresariales. Es el caso de la responsable de Desarrollo de Vehículo, **Valérie Brusseau**, quien lanzó a nivel internacional una encuesta interna sobre "El coche ideal visto por una mujer", que pretendía acercar las necesidades de las mujeres en el diseño de los nuevos modelos. Esta iniciativa individual fue respaldada y apoyada por toda la red Women@Renault y finalmente aprobada por el Comité Ejecutivo y el presidente-director general de la Alianza Renault Nissan, **Carlos Ghosn**. El resultado de este proyecto han sido nuevas aportaciones en el diseño de vehículos con "ADN Femenino", como es el caso del Renault Captur, fabricado en España y un éxito a nivel mundial con más de 500.000 vehículos vendidos en dos años. Muchos de los elementos como los colores, la pintura bitono, las tapicerías o los portaobjetos han sido pensados para responder a las demandas de las conductoras.

"Cuantas más personas que representen la Diversidad de los mercados haya en Renault, mejor adaptados a los clientes estarán nuestros productos y nuestras campañas publicitarias", continúa **Segal**.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Tras firmar un acuerdo de colaboración con el Women's Forum for Economy and Society, un grupo de 15 altas directivas de Renault presentaba un Plan recopilando las propuestas de más de 100 mujeres de todos los departamentos, denominado **Plan Women@Renault**, que se lanzó en junio de 2010.

La creación del Departamento de Diversidad en la sede central fue el punto de partida clave y luego se crearon las redes Women@Renault, Handi@Renault y se validaron planes de acción transversales para trabajar también en Diversidad de Edad y de Origen.

Hoy, el Grupo Renault cuenta con una Dirección de Responsabilidad Social Empresarial y con un Comité de Diversidad que hacen posible el fomento de la Igualdad en materia de Género, Discapacidad, Origen y Edad, que coordina **María Luisa de Contes**.

Cada uno de los países en los que Women@Renault está presente tiene objetivos distintos a corto plazo. *"Se celebra un 'Punto País' cada dos meses para hacer un benchmarking entres todos los lugares en los que está implantado y es muy interesante ver que tenemos preocupaciones comunes, como acceso a puestos de responsabilidad, formación, sensibilización o reclutamiento. Pero luego las acciones son muy diversas. Esto ha favorecido, por ejemplo, que Argelia y Turquía tengan un porcentaje muy alto de mujeres en su plantilla y esta incorporación ha sido muy rápida, algo que suele sorprender"*, explica **Segal**.

Para alcanzar la paridad de Género en la alta dirección de Renault España se han llevado a cabo diversas iniciativas formativas como son el programa "Promociona", el Taller de formación "Apoya el talento" y los Talleres de formación "Lidera tu futuro".

POLÍTICAS Y RESULTADOS

La creación del Grupo Diversidad y de la red Women@Renault en España ha propiciado una importante reflexión y sensibilización sobre la Igualdad en la empresa. El Grupo organiza una media de 12 conferencias, talleres y formaciones de sensibilización al año en Madrid, Valladolid, Sevilla y Palencia.

Toda la estrategia de Diversidad se traduce en acciones concretas desarrolladas en los departamentos de Recursos Humanos, Dirección General (convenios con Fundación Integra para las mujeres víctimas de violencia de género y Fundación AFANIAS para personas con discapacidad) y en la Dirección de Comunicación.

"En los últimos años, hemos dado pasos muy importantes en Renault España Comercial, como la firma de los Acuerdos Voluntarios de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Gobierno de España, por los que nuestra empresa se compromete a incrementar el porcentaje de mujeres en puestos directivos y predirectivos hasta alcanzar el 25% en el año 2017 y un porcentaje del 40% en los Consejos de Administración. Este mismo Ministerio ha reconocido el trabajo que realizamos en esta materia al otorgarnos el Distintivo de Igualdad en la Empresa en 2014. Nuestro firme compromiso es mantener en el tiempo esta distinción para lo que realizamos un seguimiento semestral de vigilancia y mejora continua", declara **Ivan Segal**.

Además, la Fundación Renault para la Movilidad Sostenible desarrolla una importante labor de sensibilización a través de su programa "Movilidad para Todos" cuya imagen es la deportista **Teresa Perales**, mejor plusmarquista paralímpica de todos los tiempos.

Actualmente, en Renault España Comercial cuentan con un 37,4% de mujeres en la plantilla y trabajan constantemente para atraer talento femenino al sector del automóvil, que tradicionalmente ha sido un mundo muy masculino. Iniciativas como "Girls in ICT Day" y las promovidas por la Asociación "Elles Bougent", animan a las mujeres a incorporarse a las áreas técnicas en la empresa. Con este objetivo, en España se imparten charlas en colegios e institutos de Madrid y Valladolid.

Room Mate

"Contar con personas diferentes se traduce en una fuente inagotable de ideas, soluciones, aportaciones..."

Enrique Sarasola
Presidente y fundador de Room Mate

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Hoteles.	Compañía española con un concepto abierto sobre la hotelería y de rápido crecimiento internacional. Ahora aborda un Plan de Negocio hasta 2019, con 10 nuevas aperturas para 2016 y otra decena de posibles inauguraciones más en este año.	Actualmente cuentan con 550 personas.	El modelo de negocio de Room Mate se distingue por aspectos como la ubicación de sus hoteles o el diseño de sus establecimientos pero, sobre todo, por la actitud de sus empleados.

Para el presidente y fundador de Room Mate, **Enrique Sarasola**, *"lo que nos hace totalmente diferentes es el equipo humano que trabaja en nuestra empresa. Esas personas tienen que ser especiales, tienen que aportar una serie de cualidades que hagan que alojarse en Room Mate sea algo más que una 'estancia', que sea una experiencia"*, explica **Sarasola**. Internamente resume esas cualidades en lo que llama la "actitud roomie", y esa actitud no es exclusiva de un sexo, de una nacionalidad o de una orientación sexual. *"Lo que hace que una persona sea o no sea Room Mate es su actitud, no sus características socio-demográficas"*.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

En la puerta del despacho de la directora de Recursos Humanos, **Rosana Fernández**, hay un cartel colgado en el que se lee: *"All families matter"* ("Todas las familias importan"). Dentro de la organización, ella tiene entre sus responsabilidades velar por la Igualdad y la Diversidad de la empresa. Pero, desde un punto de vista "operativo", todas las personas que forman parte de Room Mate tienen encomendado promover a diario y en todos los ámbitos la cultura de la Diversidad y de la Inclusión; de manera especial, desde la cúpula de la compañía, empezando por su presidente.

Room Mate es una empresa internacional. Sus 22 hoteles están en seis países y su clientela es multinacional. *"Si quieres ofrecer una atención centrada en la clientela lo tienes que hacer desde la Diversidad, lo que nos permite dar respuestas diversas a las diferentes necesidades y expectativas de nuestros usuarios"*, señala **Enrique Sarasola** para quien la innovación, otro de los pilares en que se apoya su negocio, *"fluye mejor cuando juntas a personas heterogéneas. Las distintas formas de pensar, de sentir, de analizar y percibir la realidad te llevan a encontrar formas novedosas de atender y de sorprender"*.

El presidente de Room Mate recuerda que cuando inauguraron el hotel Room Mate AITANA de Ámsterdam se dieron cuenta de que los holandeses eran las personas con la altura media mayor de Europa. Por esa razón hicieron unas camas especiales de 2,10 metros de largo. Lo que resultaba grande para los españoles era normal para los holandeses. Ahora, esa práctica de cama grande se ha transferido y ha dado un plus a su negocio. Otra más de las aportaciones desde la Diversidad.

La aceptación de las formas diferentes de pensar y de sentir es uno de los valores corporativos de Room Mate. *"Cuando una persona se incorpora a nuestro equipo es una de las primeras cosas que escucha. A partir de aquí, se va a encontrar con la 'diversidad' en infinidad de momentos: en nuestra intranet corporativa, Being Mate, en la que tenemos un apartado dedicado a la RSC y otro a la Igualdad; o en su día a día, donde convive y coexiste con personas totalmente diferentes"*, indica **Sarasola.**

Esto se aplica desde el Plan de Acogida hasta las publicaciones que aparecen en Being Mate o en la entrega de sus premios anuales, que reciben mujeres, hombres, personas jóvenes y empleados no tan jóvenes, personas españolas, italianas...

Del mismo modo, la Diversidad está presente en el desarrollo del liderazgo. *"Velamos porque estén las personas que lo merecen en función de su potencial y su desempeño. Orientamos y formamos a la Dirección para que ejerzan su liderazgo desde el desarrollo de las personas atendiendo a su valor, a su aportación a la empresa"*, abunda **Sarasola.**

Enrique Sarasola también desarrolla una gran actividad de manera personal para favorecer la Diversidad: ha participado como ponente en las jornadas de liderazgo femenino que organiza el Banco Santander dentro de Womenalia; ha sido imagen de la campaña de Cruz Roja "En realidad no tiene gracia", a favor de la inclusión de personas inmigrantes. Cuando nació su primera hija, Aitana, él y su pareja y socio en Room Mate, **Carlos Marrero**, se brindaron a hacer un reportaje para dar visibilidad a otro tipo de familia. También han participado en diferentes espacios como Piensa en positivo, programa de TVE 2, para dar voz al colectivo de personas con discapacidad, entre otras muchas acciones.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

La Diversidad y la Igualdad de oportunidades forman parte de los valores de Room Mate desde el nacimiento de la compañía: los establecimientos tienen nombre tanto de hombre como de mujer. Además, la Diversidad y la Igualdad se recogen en todas las políticas: en la selección, promoción y evaluación, donde parten de la premisa de identificar y valorar a las personas por su aportación a Room Mate, no por sus características.

Una de las políticas incide en la necesidad de cubrir las ausencias prolongadas. En especial, las referidas a la maternidad, paternidad, excedencias por cuidado de personas dependientes, etc. De este modo evitan que haya carga extra de trabajo en los equipos y así no se producen presiones hacia las personas que están disfrutando de sus derechos.

Dentro de la política de Prevención de Riesgos Laborales se ha establecido una preferencia por el uso de uniformes unisex. Cuando resulta imposible, es la persona quien elige el modelo que va a usar. Así evitan los estereotipos de género y previenen el acoso sexual.

Como resultado de las diferentes políticas que aplican, la Igualdad y la Diversidad son los ítems mejor valorados en todas las encuestas de Clima Laboral que han realizado hasta la fecha.

"En resumen, la Diversidad nos permite contar con las y los mejores; tener equipos multidisciplinares que aportan visiones diferentes y complementarias; personas diferentes, con necesidades y capacidades distintas, lo que se traduce en una fuente inagotable de ideas, soluciones, aportaciones...", destaca **Sarasola.**

Sin embargo, no se dan por satisfechos: *"somos una empresa muy joven y no nos ha dado tiempo a lograr todos nuestros objetivos. Por ejemplo, hemos hecho formación en empoderamiento femenino pero todavía no contamos con un programa de identificación de potencial exclusivo para las mujeres. Hemos incorporado pautas obligatorias en la reforma y construcción de nuestros hoteles desde la perspectiva del 'turismo universal', cada vez lo hacemos mejor, pero aún no todos nuestros centros son totalmente accesibles"*, concluye **Sarasola**, pendiente de los 10 establecimientos que su cadena va a inaugurar este año y de otra decena de oportunidades que está negociando, con lo que duplicaría en 2016 el número de hoteles de Room Mate.

Schneider Electric

"Hemos hecho más por la Diversidad en los últimos diez años que en los veinte anteriores porque la crisis ha transformado la sociedad"

Patrick Gaonach
CEO de Schneider Electric en España y Portugal

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Energía.	Multinacional con operaciones en más de cien países.	160.000 empleados en todo el mundo; 4.000 en España de 50 distintas nacionalidades.	La Diversidad forma parte de los objetivos estratégicos y se empuja de forma directa desde la dirección con KPIs muy claras que permiten medir el avance.

Patrick Gaonach, CEO de Schneider Electric en España y Portugal, es taxativo a la hora de hablar de Diversidad: *"Llevo tres años aquí y, para ser honesto, la Diversidad no era una de las fortalezas del país; no podemos decir que España sea un modelo en este sentido. Sin embargo, la crisis ha acelerado la transformación de la sociedad, se ha hecho más por la Diversidad en los últimos 5 años que en los 20 anteriores. Nuestros clientes se han transformado y nosotros también".*

Considera que ser una compañía diversa es lo natural porque simplemente refleja la propia sociedad en la que vivimos. En esta última década a la que hace referencia, la compañía que dirige ha vivido una fuerte expansión que le ha llevado a más de 40 países y a incorporar cada vez más talento internacional de 50 lenguas distintas. Parte de este crecimiento se consiguió por la vía de las adquisiciones de pequeñas compañías en nuevas áreas de negocio muchas de ellas especialistas en soluciones de software, que están completamente inmersas en la nueva economía y la nueva sociedad.

A pesar de haber conquistado la Diversidad de forma natural durante este proceso, **Gaonach** considera que es necesario realizar un impulso proactivo para defenderla, un proceso que ha vivido de forma personal. *"Para nosotros es un imperativo. Mi vida cambió cuando salí de Francia porque me ha permitido ver y aprender las enormes diferencias que hay en el mundo: Sudáfrica, por ejemplo, es el único país en el que existe una obligación legal de tener un plan específico para hombres y mujeres de raza negra; y en China el 80% de la plantilla y de las ingenieras son mujeres".*

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Ese background personal, es en parte el que ha utilizado para diseñar un modelo en el que la Diversidad tiene un recorrido marcado por tres pasos muy concretos.

- Definir la estrategia y poner la Diversidad como un valor y un objetivo.
- Realizar una fuerte comunicación y *empowerment* para los profesionales.
- La convicción del flujo tradicional de comunicación no es suficiente: tiene que venir de los líderes, de forma personal y directa; los líderes tienen que ser embajadores de la Diversidad en su compañía.

El CEO de Schneider Electric considera prioritario que la Diversidad esté presente en la estrategia a través de KPIs claras para poder controlar su evolución: *"Somos una compañía de ingenieros y adoramos las KPIs porque creemos en ellas y las tenemos. Estamos en un sector muy conservador y además tenemos como dos organizaciones distintas si miramos hacia la parte de logística y fábricas por un lado y las funciones más comerciales, por el otro. No solo queremos atraer talento femenino sino convertirnos en una empresa más atractiva, 'sexy', sostenible. Y nos hemos marcado un objetivo: tener el 40% de mujeres en nuestra plantilla".*

No solamente se trata de atraer talento externo sino también de identificar y apoyar al interno a través de, por ejemplo,programas de *mentoring* y *coaching*. En la parte que le corresponde a la comunicación, se han incluido charlas en Universidades, seminarios, campañas y la labor del *"Woman Advisory Board"*. También se han creado un *Think tank* para Iberia y un comité de diversidad.

"La estrategia está funcionando muy bien –asegura **Patrick Gaonach**-. *Estamos generando muchas ideas y despertando la creatividad".* Lidera los grupos personalmente *"Cuando somos nosotros los que nos situamos al frente trasladamos un mensaje de compromiso contundente al resto de la organización. Los objetivos estratégicos deben empujarse desde la dirección para vencer las resistencias y comunicar los beneficios que generan los cambios".*

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Uno de los primeros resultados visibles será la extinción de cualquier gap salarial que de manera puntual pueda haber entre personas de distintos sexos que ocupan misma posición y con responsabilidades equivalentes. Entre las políticas de inclusión puestas en marcha se ha apostado por el teletrabajo, la flexibilidad de los horarios y el desarrollo del talento. *"El talento no tiene género. Tenemos talento en nuestra compañía y tenemos que hacer un esfuerzo extra para formarlo y desarrollarlo. Schneider Electric necesita de ingenieras, pero también de profesionales del marketing, de las ventas o de la innovación"* explica **Patrick Gaonach.**

La compañía ha puesto en marcha un plan de sucesión en el que se pone énfasis en la presencia de candidatas con talento; un trabajo específico para luchar contra los sesgos inconscientes o invisibles; y recientemente ha introducido un sistema de evaluación de valores, comportamiento y actitud,. *"Nos importa tanto el qué como el cómo y los líderes tienen que combinar ambas cosas al 50%"*, comenta. Los incrementos salariales se calculan en base a esta evaluación.

Para hacer frente a la resistencia al cambio, esgrime los resultados: *"Para muchos hombres no es fácil y natural tratar con mujeres de forma cercana y, especialmente, cuando les ha sido impuesta. Pero con el apoyo de los líderes lo que hacemos es evaluar resultados".* Y éstos no pueden ser más positivos. *"Hoy podemos decir que los resultados de esta transformación que estamos liderando en el sector han mejorado la percepción del mercado sobre nosotros y tiene un impacto directo en cifras, reputación, etc.".* Y **Gaonach** cita dos ejemplos: un complejo proyecto internacional para un retail que ganaron gracias a un equipo diverso y la mejora en ideas y creatividad que está suponiendo la creación de un centro de innovación en India donde se está atrayendo mucho talento femenino ahora que hay cada vez más mujeres en la Universidad.

Sodexo

"Mi sueño sería que los consumidores finales llegaran a diferenciar una compañía por sus políticas de Diversidad"

Luis de Torres
Presidente de Sodexo Iberia

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Servicios de calidad de vida (Beneficios e incentivos).	la facturación de Sodexo es de 19.800 millones de euros, 219 millones en España.	Sodexo está presente en 80 países, con 420.000 empleados, lo que la convierte en el 18º empleador del mundo. En España trabajan profesionales de 80 nacionalidades.	En Sodexo desarrollaron en 2013 el concepto de "Calidad de vida". En este sentido, intentan impactar de manera positiva en las personas a las que sirven y en las personas con las que colaboran.

"Si los responsables de negocio no aplican la Diversidad en materia de Género por valores, como debería ocurrir, tendrían que hacerlo por dinero. Es evidente que dentro de las estrategias para mejorar la rentabilidad de una organización, la Diversidad funciona", explica tajante el Presidente de Sodexo Iberia y *CEO Healthcare Benelux, Med & Central and Eastern Countries*, **Luis de Torres.** Además, De Torres señala que las mujeres suponen algo más del 60% de las universitarias, toman el 70% de las decisiones de compra y son prescriptoras entre 6 y 7 veces más que el hombre.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Diversidad y estrategia están íntimamente ligadas en Sodexo; es uno de los polos de diferenciación de la compañía, una decisión que se tomó hace 20 años. De hecho, la vicepresidente mundial, **Rohini Anand,** es una experta en Diversidad.

A nivel Global, Sodexo trabaja en las diferentes áreas en las que se sustenta la Diversidad: Género, Edad, Raza, Religión, Orientación Sexual y Discapacidad.

"Respecto a la Diversidad, como con cada iniciativa, hay que hacer las cosas, comunicarlas y medirlas en el tiempo. Hay que realizar un seguimiento para conocer el resultado. Además, es esencial la coherencia y que los datos sostengan las afirmaciones. Nosotros hemos priorizado tres aspectos: el engagement inteligente, la retención y la rentabilidad", señala el presidente de Sodexo, compañía que ofrece más de 100 servicios distintos en España, entre los que destacan los servicios integrales de Facility Managment, así como restauración, catering.

Sodexo ha desarrollado el concepto de "Calidad de vida" en base a seis dimensiones que demuestran cómo la prestación de estos servicios tiene un impacto en la mejora del rendimiento de los usuarios y un claro impacto en el negocio de los clientes.

La Diversidad, para Sodexo, se engloba dentro de una de esas dimensiones medibles que reflejan, en datos, la mejora de la rentabilidad de una compañía cuando existen equipos balanceados y cuando las mujeres ascienden a puestos de toma de decisiones. Sodexo realizó una encuesta en cerca de 33.000 centros en todo el mundo comparando qué ocurría cuando el equipo está balanceado (lo forman un 60% de mujeres y un 40% de hombres o viceversa) con lugares donde no existía ese equilibrio.

Detectaron que hay tres ratios en donde los resultados de los equipos balanceados son claramente mejores: *engagement* de personal (la fidelización es del 10% mayor); la retención de clientes (la compañía tiene el objetivo de alcanzar índices de retención de entre el 95% y el 98% anual; en los centros balanceados logran dos puntos más de retención); y el tercer punto fue la rentabilidad (en los centros en los que están balanceados ganan un 17% más).

POLÍTICAS Y RESULTADOS

La compañía tomó en 2013 la decisión de focalizarse durante tres ejercicios en España en la Diversidad de Género.

"Dentro de todas nuestras políticas, respaldamos a asociaciones e instituciones que defienden *con enorme intensidad este tipo de proyectos. Una de ellas, por ejemplo, FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias, con quienes tenemos un acuerdo de colaboración e inversión del que estamos muy orgullosos y satisfechos.* indica **Luis de Torres.**

El máximo responsable de Sodexo en España señala algunas de las mejores prácticas que se llevan a cabo para garantizar la Diversidad en materia de Género en la Compañía, como por ejemplo que los organigramas siempre se presenten con el porcentaje de mujeres que lo componen. Este porcentaje tiene que estar claramente señalizado, para que de un vistazo todas las personas que vean el documento sepan cuántas mujeres componen el equipo.

También ofrecen facilidades en caso de baja de maternidad. *"Un embarazo no se puede mirar como un mal contagioso; es imprescindible que la gente tenga hijos para poder sostener las pensiones el día de mañana",* recuerda **De Torres.** *"En una empresa con 5.300 empleados no es un problema que alguien tome una baja de maternidad; tiene un impacto económico mínimo. Ninguna mujer en Sodexo debe estar preocupada por ser madre, ni porque peligre su puesto de trabajo a la vuelta. Nuestro protocolo en estos casos garantiza la flexibilidad y la conciliación de la vida familiar y profesional una vez se haya reincorporado"*

Dentro de los resultados de las políticas aplicadas por Sodexo, su presidente recuerda que no sólo se trata del porcentaje de género alcanzado sino que hay que observar qué posiciones y en qué departamentos están las personas. *"No basta con que el asunto esté resuelto en departamentos como Comunicación, Marketing y Recursos Humanos, porque aún no lo está en cuanto a ingenierías",* apunta.

El área de Facility Integrated Services, pese a representar el 25% de la facturación de Sodexo, es muy técnica y hace un tiempo apenas se contaba con las mujeres. Sin embargo, cuando la compañía dejó de aceptar aquellos procesos de selección en los que no hubiera dos mujeres y un hombre, empezaron a aparecer mujeres para cubrir esos puestos. En tres años, sólo ha existido un proceso en el que no hubiera mujeres entre los aspirantes.

En la actualidad, el 35% de los puestos directivos de la compañía los ocupan mujeres, y el porcentaje sigue creciendo.

Más allá, Sodexo también ha dado pasos en la Diversidad Generacional. La empresa ha crecido y generado mucho empleo a pesar de la crisis. Hace algo más de un año decidieron contratar a personas con más de 50 años, algo que en aquel momento suscitó muchas dudas. Se hablaba del enorme nivel de paro juvenil pero parecía que nadie reparaba en los problemas de los mayores de 50 años para encontrar trabajo. Parte del equipo directivo, incluso, pensaba que era una medida equivocada, ya que daban por hecho que esas personas eran menos productivas. De las más de 300 personas que Sodexo contrató en aquel periodo, todas siguen en la compañía.

Telefónica

"Es más cómodo moverte en silos pero hay que romperlos y no dejar que nadie sea dueño del talento"

José María Álvarez-Pallete
Presidente de Telefónica

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Telecomunicaciones.	Multinacional española con presencia en 20 países.	Cerca de 125.000 personas de unas cien nacionalidades, siete de ellas representadas en el Comité Ejecutivo.	Acaba de estrenar una ambiciosa estrategia que le va a llevar a ser una compañía diferente que marque las reglas del negocio de digital y de los datos. La Diversidad es una de las palancas clave en la digitalización de la compañía.

Telefónica vive una nueva era. A sus 92 años, la compañía pretende reinventarse y dar un vuelco al mercado de los datos, aquel en el que mayor impacto ha tenido la digitalización con la irrupción de nuevos gigantes de la economía como Google y Facebook. **José María Álvarez-Pallete**, quien nos recibe días antes de ser nombrado Presidente del Grupo, se siente muy orgulloso de este cambio: *"Hemos puesto en marcha la nueva estrategia en tres meses, algo que no hace nadie en el mundo y más con nuestro tamaño e historia. Vamos a aprovechar la posibilidad que tenemos de ser relevantes y romper las reglas".*

La reinvención se llama "Elegimos todo", un plan estratégico que pretende devolver al usuario la propiedad y la iniciativa a la hora de controlar sus datos y en donde la compañía cobra un papel como facilitador de una oferta de conectividad global con una calidad máxima y un servicio completamente transparente.

Para explicar el alcance de esta nueva etapa, **Álvarez-Pallete** desmenuza Telefónica como una compañía con tres plataformas: los activos físicos donde han pasado de ser una "fábrica" de voz a una de datos; los sistemas, que dotan de inteligencia a esa base; y los servicios. Sobre ellas, se eleva ahora una cuarta que devolverá al usuario la propiedad de su información. *"Los datos son una mina de oro pero creemos que son de los clientes* –asegura el presidente de Telefónica-. *El cliente ya paga cada mes y tiene que saber para qué se están utilizando ya que accede a muchos servicios digitales gratuitos porque las compañías que los ofrecen comercializan esos datos. Queremos que nuestro cliente elija qué quiere hacer con su vida digital, facilitar que los desarrolladores puedan hacer una aplicación y ofrecer un servicio pero que sea el cliente quien decida qué información quiere ceder y que si se va de Telefónica se lleve sus datos".*

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Para el mercado el cambio supone una revolución que da un vuelco completo a las reglas del juego y que posiciona a Telefónica como una compañía de datos –ya es la empresa que más datos genera- con todo el poder que ello supone. Para los usuarios es aún más relevante. *"No somos conscientes del cambio que estamos viviendo con la digitalización y en ese mundo las reglas no están escritas porque acaba de empezar. La vida digital y la real se están juntando y es importante que nazca con unos valores que van más allá de cumplir la ley y la regulación"*, explica **Álvarez-Pallete.**

Valores que trascienden a la relación con los clientes e implican también a los profesionales del grupo: *"Nuestros clientes no entenderían que los directivos de esta compañía fueran todos españoles, ingenieros y hombres. La empresa debe ser un reflejo natural de la sociedad en la que estamos"*, continúa.

La renovación se ha producido en los últimos tres años en que el grupo ha incorporado solo en España a 16.000 jóvenes talentos de las mejores universidades con perfiles nuevos como matemáticos, sociólogos, médicos, expertos en video y hasta hackers. Una nueva generación con la que la Diversidad llega de forma natural a los nuevos proyectos emprendidos: Open Future, la mayor aceleradora de *startups* del mundo o Eleven Paths, la mayor compañía de seguridad de España. *"Estamos creando nuestros propios unicornios"*, declara **Álvarez-Pallete.**

POLÍTICAS Y RESULTADOS

Aun así la compañía trabaja de forma proactiva desde el año 2009 en que puso en marcha su plan Diversidad 360º. *"Es más cómodo moverte en silos pero hay que romperlos y no dejar que nadie sea dueño del talento* -reconoce **Álvarez-Pallete**-. *Queremos que nuestra gente también pueda elegirlo todo: una carrera retadora y un entorno de trabajo digital y flexible que les permita desarrollarse y no tener que elegir entre vida profesional o personal".*

La Diversidad es una de las palancas clave en la digitalización de la compañía. Para ello ha creado el *"Global Diversity Council"* cuya misión es aumentar la participación de la mujer entre los directivos, incrementar el número de jóvenes que se incorporan y garantizar la multiculturalidad y la variedad de perfiles y experiencias entre los profesionales. Los planes concretos se desarrollan de forma local en cada país con la involucración de mandos directivos e intermedios. Asimismo se están reforzando algunas medidas en el ámbito global como la revisión del proceso de nombramientos de directivos y predirectivos reforzando el criterio de diversidad como parte del proceso.

"En diversidad nada ocurre en el corto plazo –comenta el presidente de Telefónica-. *Estamos poniendo en marcha algunas iniciativas para acelerar su implantación, comprobar la eficacia de las medidas e ir corrigiendo lo que sea necesario. La labor del 'Diversity Council' en este proceso va a ser fundamental. Para ello existen dos líneas de acción fundamentales: la puesta en marcha de las iniciativas, su comunicación y la elaboración de los indicadores de seguimiento que nos permitan ver su grado de implementación y evolución".*

Desde el año 2012 funciona un programa global de liderazgo femenino, *"Women in Leadership"*, para apoyar a mujeres líderes y en el que se formará sólo este año a 150 profesionales. Como complemento nació en España hace más de un año el programa Talentia, diseñado para acelerar la carrera de mujeres en mandos intermedios y un grupo de profesionales de Telefónica I+D creó *"Girls in Tech Spain"*, que promueve la participación de más mujeres en ciencia, teconología, ingeniería y matemáticas.

Otro de los focos de Diversidad más relevantes para la empresa es el talento jóven en el que están focalizados dos programas: Talentum y Young Leaders Program con el objetivo de desarrollar el talento de las generaciones más jóvenes, y MBAs, que integra a profesionales de orígenes, entornos y disciplinas diferentes.

Grupo Thales España

> *La Diversidad es enriquecedora porque nos complementa a todos como individuos y a la sociedad en su conjunto*

Jesús Sánchez Bargos
Presidente de Thales España

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Soluciones tecnológicas aplicadas al Transporte, Defensa, Aeronáutica, Seguridad y Espacio.	con más de 60 años de actividad en España, el grupo exporta cerca del 40% de su producción.	Cuenta con un equipo de 1.200 profesionales, 62.000 en todo el mundo.	El grueso de la actividad de Thales se desarrolla en áreas generalmente lideradas por hombres, pero el Grupo está impulsando medidas para la inclusión de la mujer en el entorno laboral y académico técnicos.

El Grupo Thales España desarrolla su actividad en áreas generalmente lideradas por hombres: Transporte terrestre (sistemas de señalización para líneas ferroviarias y ferrocarriles urbanos, supervisión y comunicaciones integradas, sistemas de recaudación, etc.), Defensa (sistemas de mando y control, comunicaciones, inteligencia, vigilancia y reconocimiento; comunicaciones militares y radioayudas para la navegación aérea; sistemas de vigilancia y fuerzas de protección; y aviónica), Seguridad para infraestructuras críticas (Thales protege el 80% de las transacciones bancarias en todo el mundo), Aeronáutica (tecnologías duales civiles y militares), y Espacio (telecomunicación y navegación, observación de la Tierra y ciencia; vehículos, infraestructura espacial y exploración).

De hecho, desde Thales perciben la dificultad para la contratación de mujeres en puestos científicos y técnicos en todos los países en los que el Grupo está presente, debido a la preferencia por otras ramas de estudios antes que por carreras técnicas. *"Aun así, mi convicción personal me lleva a impulsar una cuota de contratación lo más razonable posible en nuestras compañías en España. Para ello participamos activamente en el patrocinio de jornadas y programas que promueven la inclusión de la mujer en el entorno laboral y académico técnicos, entre otras acciones"*, señala el presidente de Thales España, **Jesús Sánchez Bargos.**

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Para el presidente de Thales España *"la Diversidad es un concepto muy amplio de diferenciación, no sólo respecto a Género, sino en cuanto que cada individuo es único. Somos diferentes y cada uno, en nuestra esencia, somos únicos"*.

Sánchez Bargos es consciente de que todos sus grupos de interés o stakeholders cuentan con una Diversidad inherente a cada uno de ellos, como la Diversidad de Género, Cultural o Generacional, entre otras. *"Cada colectivo es heterogéneo y desde mi posición profesional intento comprender las necesidades que puede tener cada uno de estos grupos con los que Thales tiene que colaborar de forma responsable"*, mantiene.

La Dirección del Grupo Thales tiene la responsabilidad de impulsar la Diversidad. De hecho, es uno de los objetivos anuales que se establecen a los directivos de toda la compañía.

Por otro lado, el Departamento de Recursos Humanos es uno de los garantes de las políticas de Igualdad de Género en la empresa. Junto a las áreas de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa velan por la promoción de la Igualdad efectiva de los distintos colectivos así como la comunicación de las distintas políticas que se abordan en la organización.

Desde el Grupo Thales siempre se han impulsado iniciativas de colaboración constructiva con los agentes sociales. Por ejemplo, Thales avanzó hacia la implementación de una política social europea común mediante la firma de un primer acuerdo colectivo transnacional con la Federación Europea de Trabajadores del Metal. Este acuerdo europeo, conocido como IDEA (*Improving Professional Development through Effective Anticipation - Mejora del Desarrollo Profesional mediante la Anticipación Efectiva*), se aplica a más de 50.000 empleados del Grupo en 11 países de Europa. Este acuerdo recoge diversos principios sobre los que hay que trabajar en todos los países firmantes, y uno de ellos es *"Asegurar la igualdad profesional entre hombres y mujeres"*.

En esta línea, Thales España cuenta con una Comisión de Igualdad en la que colaboran representantes de los trabajadores, la Dirección de Recursos Humanos y el Comité de Dirección, con el objetivo de definir medidas, mejoras y seguimiento de las iniciativas en materia de Igualdad y Conciliación Laboral.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

En Thales tienen un fuerte compromiso hacia sus empleados y asumen los diversos grupos que componen su capital humano en cuanto a género, raza, nacionalidades, formaciones, etc. *"Hay que establecer políticas que cubran las necesidades de todas estas personas para formar una compañía integradora en la que cada profesional aporte su valor como pieza imprescindible de nuestra empresa. Considero enriquecedor esta heterogeneidad en los profesionales que forman Thales España. Su visión y experiencia nos hace tener una perspectiva más amplia para abordar los proyectos nacionales e internacionales en los que trabajamos y los retos presentes y futuros que nos planteamos"*, afirma el presidente.

Así, se proporciona información relevante de manera regular a los trabajadores del Grupo Thales y sus representantes dentro de la empresa sobre la Igualdad de trato a hombres y mujeres. Cada año se lleva a cabo un seguimiento de los indicadores clave y un control de las acciones más destacadas.

Además de la Diversidad de Género, fomentan la inclusión de personas con discapacidad, promoviendo campañas informativas para la integración de personas con discapacidad física, psíquica o sensorial en la actividad del Grupo.

Todas las líneas de actuación en torno a la integración de los diversos colectivos que componen la organización se comunican a través de los diversos canales internos y externos con los que cuenta la compañía, como intranet, web, redes sociales, guías, etc.

En el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa están muy atentos a las últimas tendencias y trabajos del Comité Español de Responsabilidad Social Empresarial. En concreto, de la *"Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas"*, que recoge algunas actuaciones a tener en cuenta en relación a la gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo. *"Atendiendo a esta estrategia trabajamos para fomentar la Diversidad en cuanto a Género, Edad, Discapacidad, Origen Cultural o Étnico, más allá de los mínimos legales. Considero un acierto que se haya incorporado una mención especial a la promoción de la Igualdad entre hombres y mujeres en los comités de Dirección y consejos de Administración para alcanzar la igualdad en materia de selección, promoción, formación y retribución salarial"*, destaca **Sánchez Bargos.**

Unilever

"Entendiendo la diversidad del mercado llegamos hasta nuestros clientes de una forma más directa e inclusiva"

Jaime Aguilera
Presidente de Unilever España

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Alimentación, Cuidado Personal y del hogar.	Unilever cuenta con más de 400 marcas. De ellas, 13 facturan más de mil millones de euros al año. Las primeras 25 representan más del 70% de sus ventas.	En la actualidad cuenta con más de 800 empleados en España.	Unilever tiene el empeño de mantener un entorno en el que todas las personas puedan desarrollarse en su máximo potencial, lo que permite a la empresa ser creativa, tomar decisiones más adecuadas y poder anticiparse a las necesidades del mercado.

Para Unilever, Diversidad es reconocer la riqueza en la diferencia. *"La diversidad es lo que nos permite complementarnos, contar con múltiples puntos de vista y de esta forma hacer mejor las cosas"*, reflexiona el Presidente de Unilever España, **Jaime Aguilera.** *"La clave del éxito de nuestra organización está en lograr entender las distintas perspectivas, en un entorno inclusivo, donde cada persona puede aportar su visión. Eso también nos hace ser más eficaces, efectivos y competitivos en los mercados en los que operamos".*

En la actualidad, los productos de Unilever se venden en más de 190 países; dos mil millones de veces al día los consumidores en todo el mundo usan algún producto de Unilever. Los productos de alimentación suponen cerca del 60% de la facturación de la empresa.

"Es indiscutible que la diversidad aporta un valor esencial para nuestra empresa. Este valor empieza en nuestros propios equipos de trabajo diversos y multidisciplinares, que son capaces de comprender y materializar en nuestros productos la realidad y necesidades de los mercados en los que operamos. Así, entendiendo la diversidad del mercado, llegamos hasta nuestros clientes de una forma más directa e inclusiva", expone **Aguilera.**

La visión comprometida de Unilever sustenta su estrategia de negocio: duplicar su tamaño de negocio, incrementando su impacto social positivo a la vez que reducen su huella medioambiental.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Dentro de Unilever se entiende la Diversidad como un concepto holístico que debe integrar no solo las clásicas cuestiones de género, raza, orientación sexual, grupo ético, origen, clase social y generacional, sino las diferentes formas de pensar, los roles y niveles en la organización: el bagaje personal, en definitiva.

"La Diversidad es uno de los pilares sobre los que construimos nuestra estrategia de negocio; es nuestra forma de hacer las cosas. A su vez, construimos la estrategia con perfiles diversos de personas, de modo que aportan enfoques distintos, lo cual hace que esté muy enriquecida en todas sus dimensiones", indica el máximo responsable de Unilever en España.

La relación de la Diversidad en Unilever con la estrategia de la compañía es bidireccional: la organización se alimenta de la Diversidad del entorno en el que opera y, a su vez, de la Diversidad que nutre el talento en la empresa.

La Diversidad también aparece en el programa de desarrollo para líderes de Unilever, que incluye módulos para fomentar y sensibilizar en la materia a sus actuales y potenciales líderes. Un ejemplo de ello es la formación en "liderazgo inclusivo" donde se recoge la importancia de la Diversidad y lo que Unilever entiende por Diversidad.

POLÍTICAS Y RESULTADOS

La Diversidad forma ya parte de la cultura de Unilever y se encuentra en el ADN de la compañía, indica el Presidente en España. *"Tenemos el compromiso de generar igualdad de oportunidades en todos los niveles de la organización"*, abunda **Aguilera.**

Existe un equipo global encargado de diseñar estrategias e iniciativas extrapolables a todos los países, y son los países los que deciden cómo implementar y comunicar estas estrategias e iniciativas, de un modo neutral, y seguir fomentando la diversidad en su entorno más cercano. Este equipo global tiene su base en Rotterdam y diseña, elabora y comunica los planes de diversidad a los diferentes países. Cada país, a su vez, tiene una persona de contacto responsable de implementar estas iniciativas globales más allá de las que puedan surgir espontáneamente en el propio país.

La Comisión de Igualdad de Unilever España se reúne mensualmente para evaluar campañas y poner de relieve todas las actuaciones que deben llevarse a cabo en la empresa para conseguir la plena igualdad de oportunidades entre todos y todas en el seno de la empresa.

De la misma forma, se convocan fórums a nivel global una vez al mes con la finalidad de compartir aquellas buenas prácticas e iniciativas en términos de diversidad e inclusión para que los países los puedan adaptar a sus distintas necesidades y realidades. *"Estas sinergias son muy positivas y nos ayudan a continuar nuestro camino en el fomento de la Diversidad"*, apunta **Jaime Aguilera.**

Un ejemplo dentro de la Comisión de Igualdad podría ser la Campaña del Lenguaje Neutro, cuyo principal objetivo fue sensibilizar a todas las personas de la compañía de la importancia de la utilización del lenguaje neutro en todas sus comunicaciones, tanto internas como externas. A raíz de ello, se revisaron las descripciones de los puestos de trabajo así como todas las comunicaciones que se lanzan a la organización para asegurar que eran inclusivas y fomentaban la riqueza de la Diversidad. Este simple gesto ha tenido muy buena acogida por parte de los empleados.

Vodafone

"No se trata solo de conquistar ratios sino de incluir en la empresa distintas formas de pensar, sentir y actuar"

Francisco Román
CEO de Vodafone

FICHA TÉCNICA

Sector	Dimensión	Empleados	La clave
Telecomunicaciones.	Multinacional con presencia en 26 países y operaciones en otros 52.	En España trabajan 4.700 personas.	La estrategia de Diversidad de la compañía parte de una visión del ser humano con toda su complejidad y sus matices y del liderazgo mediante el ejemplo. Es una de las empresas más activas en la campaña **HeForShe.**

"Los seres humanos somos muy distintos en nuestra capacidad de pensar, actuar y sentir. Y ese es el enfoque que queremos darle a la Diversidad –explica **Francisco Román**, CEO de Vodafone-. *Una de las tendencias más humanas es clonificarnos: contrato a una mujer pero luego espero que se comporte como un hombre. Nosotros huimos de ese planteamiento porque entendemos que defender la Diversidad no se trata solo de conquistar ratios sino de incluir en la empresa esas distintas formas de pensar, sentir y actuar".*

Se siente orgulloso de poder decir que su compañía es una de las más activas en el programa **HeForShe**, que están ayudando a desarrollar no solo en España sino a nivel internacional. Y también de explicar cómo la Diversidad ha calado en lo más hondo de la cultura de la organización y está presente en toda su estrategia tanto de forma global como local y de arriba abajo en todos los escalafones: *"Nosotros lo definimos como una estrategia inclusiva"*, dice.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

Para **Román** cuando hablamos de Diversidad solemos acudir a lugares comunes, a las características que nos hacen visiblemente distintos unos de otros: género, etnia, discapacidad pero, bajo su punto de vista, hay que corregir esa mirada para profundizar en las diferencias que no se ven como la forma de pensar y de sentir que llevan a las personas a actuar de maneras muy diversas.

"Que una compañía apueste por la inclusión es algo justo y ético pero tampoco podemos olvidar las ventajas que aporta al negocio –reconoce-. *Estamos en un entorno muy diverso en el que el 80% de las decisiones de consumo las toman las mujeres que son, además, quienes repiten y son más fieles a las marcas. No puedes tener una compañía capacitada para entender al consumidor si no entiende a las mujeres. Por eso necesitamos tener mujeres y, además, en todos los niveles y áreas de la empresa: en la estrategia, en la toma de decisiones, de cara al cliente…"*

Una de las partes más visibles de esta estrategia es su trabajo en la creación de una marca que atraiga al talento diverso. Conscientes de que el 80% del valor de una empresa está en sus intangibles, la inclusión forma parte de los valores y principios en los que se asienta la cultura de Vodafone e impregna hasta su estrategia de comunicación en el mercado.

"Aquí no se discute sobre Diversidad –afirma **Francisco Román**- *porque es un punto de partida ya asumido y no queremos un debate permanente sobre ello. Estamos ya en fase de acción y los primeros ejecutivos lideramos la estrategia a partir del ejemplo".* En la formación de nuevos mandos se refleja el concepto de ser "un líder admirable" y están incluidos talleres específicos para romper tabúes, por ejemplo, sobre la discapacidad.

El máximo responsable de Vodafone considera que *"formar managers es un arte porque son personas que tienen que conseguir que su equipo haga y sea y no basta con que ellos mismos hagan o sean… Los grupos diversos son más difíciles de manejar pero también mucho más fértiles. Representan el principal desafío del management actual".*

POLÍTICAS Y RESULTADOS

La comunicación es uno de los pilares de la política de inclusión de la compañía. **Román** considera que las cuotas generan rechazo: *"En los hombres activan el principio de pérdida y en las mujeres el de florero"*, comenta, así que dedican mucho esfuerzo a explicar bien las medidas y sus objetivos.

La Diversidad se fomenta en Vodafone más allá de las posiciones directivas, en todo tipo de contrataciones, incluidas las de becarios o recién licenciados. Además, como muestra su compromiso con **HeForShe**, la empresa cree en la importancia y la participación en las iniciativas de terceros como el marco de igualdad del Gobierno, lleva años aplicando la presencia de una candidata en las *short list* de todas sus búsquedas pero también medidas de inclusión para discapacitados y profesionales de distintas nacionalidades. Y extiende ese trabajo a sus proveedores y ámbito de influencia con adaptaciones locales para los distintos países en los que opera, con especial cuidado hacia las diferencias culturalmente sensibles en algunos de ellos como la homosexualidad o el propio género.

Consciente de su capacidad para aportar tecnología que impacta en la vida de las personas, Vodafone extiende su influencia para mejorar la sociedad a través de acciones en los países más necesitados. Por ejemplo, dispone de una red de comunicación que se instala muy rápido en zonas de catástrofes, *tablets* que permiten recibir clase a los niños de los campos de refugiados y un programa pensado para que pequeños negocios de algunos países africanos puedan realizar transacciones de pagos a través de SMS y que ya está muy extendido en Kenia.

Marta Lamas
Global Empower Women Champion
Vicepresidenta Relaciones Institucionales Internacionales
Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras

Epílogo

¿Cuándo dejaste de soñar?

Esta es una pregunta que me hizo mi coach del Programa Promociona en ESADE en el que participé. Durante casi un año, las alumnas de la segunda edición del programa, fuimos creando lo que llamamos "Espíritu Promociona" y que, sin lugar a dudas, es el motivo por el que formamos parte de este informe.

A principio de 2015, como voluntaria de Naciones Unidas, me surgió la oportunidad de convertirme en "Global Empower Women Champion". Desde el primer momento, tanto mis compañeras de Promociona como el claustro de profesores me apoyaron con la primera campaña que publicamos en las redes sociales, #IamWoman.

Más tarde tuve la oportunidad de participar en la campaña #OrangeDay, contra la violencia de género. De nuevo, mis compañeras de Promociona se sumaron a la iniciativa e involucraron a sus empresas.

Por último, el haber podido trasladar la campaña #HeforShe, que ha superado cualquier expectativa y que ha conseguido que "los sueños se conviertan en realidad".

#HeforShe es un movimiento solidario y voluntario que cuenta con el apoyo de todas las Instituciones que forman parte del Programa Promociona y de las "directivas Promociona". Actualmente, trasladar la iniciativa #HeforShe se ha convertido en un proyecto de la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras, de la que tengo el placer de ser Vicepresidenta de Relaciones Institucionales Internacionales.

Nos hemos convertido en agentes de cambio y tenemos la responsabilidad de liderar, en la medida de lo posible, un cambio cultural y de trasladar los mensajes de Naciones Unidas. Todo ello, haciendo hincapié en el objetivo 5, *"Lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas"*.

Este informe, no habría sido el mismo, sin la inestimable ayuda de Laura Grande y Marien di Dío de GE, a Marta Sánchez de Lerín y Ana Payo de Mondelez, Ana Rebollo de Unilever, por involucrar a sus máximos responsables a participar en el informe.

Gracias a Talengo que ha apoyado la iniciativa HeForShe y hecho realidad este informe, así como al impulso y apoyo de Empower Women, Promociona y la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras.

Hoy puedo contestar a la pregunta de mi coach *"¿Cuándo dejaste se soñar?"* y responder *"Un día dejé de soñar, pero nunca más dejaré de soñar, porque los sueños se hacen realidad"*.

Marta Lamas
Global Empower Women Champion
Vicepresidenta Relaciones Institucionales Internacionales
Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras

INFORME BEST PRACTICES
DIVERSIDAD EN ESPAÑA

Talengo

In support of
HeForShe
UN Women Solidarity Movement for Gender Equality