



CAMILLA HILLIER-FRY,
Socio de PeopleMatters.

El reto del talento en la era digital, ¿es cosa de mujeres?

No todo hoy es volátil e incierto, como se suele afirmar de nuestro actual entorno VUCA. Hay ciertas cosas que siguen siendo fáciles de prever y planificar, y no tienen por qué ser complejas ni ambiguas. Una de ellas es la demografía. Se trata sencillamente de fomentar que las mujeres cualificadas satisfagan la alta demanda de talento por parte de las compañías, en distintas áreas y todos los escalafones de la organización, para así contribuir a la competitividad empresarial. De hecho, según un estudio de McKinsey de 2019, un avance en la igualdad de género en la fuerza laboral de cada país supondría un incremento del PIB mundial de un 11%.

Si los beneficios son tan claros, las tendencias fáciles de medir y las consecuencias claras, ¿dónde está el problema? ¿Y cómo deben actuar las empresas para solventarlo? Desde un

punto de vista práctico, es útil analizar la cuestión desde la perspectiva del "pipeline" de gestión: la entrada en el "sistema" del talento necesario (atracción y reclutamiento), la progresión por distintas fases, con el volumen suficiente como para quedarse con las mejores opciones de éxito (carrera y reconocimiento) y el "output" de la contribución directa a los resultados de la compañía (promoción a puestos clave, sean de liderazgo o de contribución técnica).

Hay mucho debate sobre la disponibilidad de talento, y el desajuste entre la oferta educativa y las necesidades empresariales, y también sobre la brecha salarial y el número de mujeres en puestos directivos. Sin duda alguna, son temas importantes, pero no suficientes: cada compañía debe mirar también cómo gestiona el talento durante todo el ciclo de vida de sus profesionales, y cómo asegurarse de sacar partido de sus capacidades, algo que quizás suena obvio, pero en la realidad se hace poco.

INPUT: LA ENTRADA EN EL "SISTEMA" DEL TALENTO NECESARIO]

Los requisitos específicos inevitablemente varían, no obstante, distintos sectores buscan perfiles con ciertos rasgos comunes: los cotizadísimos

STE(A)M, los idiomas, la capacidad de análisis, la disponibilidad para viajar, etc. España sufre la escasez de oferta de grados en las materias solicitadas: según datos de la CRUE de 2016/2017, solo un 11% de grados en las universidades públicas pertenece a la rama de ciencias y un 27% a la rama ingeniería y arquitectura. Es especialmente preocupante que el número de matriculados en carreras STEM no aumenta: los matriculados en ciencias, ingeniería y arquitectura solo ha crecido un 0,8% desde 2012-2013 hasta 2016-2017. Es más, en las universidades privadas el porcentaje *desciende* medio punto porcentual entre 2015-2016 y 2016-2017. Las mujeres representan el 36,5% del total de matriculados en estudios de Ingeniería y Arquitectura y sólo un 25,2% en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo).

Teniendo en cuenta que incluso la totalidad de matriculados es insuficiente para la demanda de las empresas, es imprescindible lograr atraer a todos. Según el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, las mujeres no están suficientemente representadas en oficios de especialistas como pueden ser, ingeniería o trading, que además atraen salarios superiores debido a la escasez de habilidades y competencia en el mercado. (Fuente: Guía metodológica para la brecha salarial). Existen soluciones relativamente fáciles de implantar, como la de un directorio de mujeres STEM, disponible para las compañías en Australia. Las condiciones que la empresa ofrece y las oportunidades profesionales son claves para atraer el talento, también entre las mujeres.

THROUGHPUT: LA PROGRESIÓN POR LAS ETAPAS DE LA CARRERA]

La carrera puede ser un factor de atracción y retención para mujeres en sectores industriales o tecnológicos como en servicios: hay cada vez más mujeres CEO en empresas emblemáticas como General Motors, Engie o Booking.Com. No obstante, según varios estudios, la promoción es más lenta para las mujeres: para cada 100 hombres promocionados, se asciende a 79 mujeres. Es muy llamativo que entre las compañías Fortune 500, aunque 2/3



de mujeres empiezan en actividades de la línea, *en el primer nivel directivo se invierte la tendencia: 2/3 de las mujeres están en funciones de soporte* (Marketing, RRHH). ¿Qué pasa o deja de pasar en los procesos de promoción? Una encuesta entre 100 mujeres en el sector de telecomunicaciones indicó que la primera razón por la marcha era la falta de carrera (28%). Cabe destacar que en este sector la segunda razón de salida de las mujeres es la brecha salarial, no la falta de conciliación.

La gestión proactiva de las mujeres en diferentes etapas de su vida profesional es absolutamente crítica, y afecta tanto la cantidad y calidad del "output" como la reputación de la compañía como empleadora. Existen estrategias formales e informales para asegurar que las mujeres no sean filtradas en las fases de "throughput" por el mero hecho de ser mujer. Algunas empresas introducen puntos de control en procesos internos de asignación de personas a puestos e imparten formación para corregir sesgos, mientras otras manejan cuotas en todos los niveles. Una de las iniciativas que más impacta en la cultura e implica a los hombres en este proceso es la de nombrar un "sponsor" (hombre) para apoyar a una mujer con alto potencial en su carrera.

OUTPUT: LA CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS]

Cuando el *throughput* funciona, las mujeres deben tener tantas oportunidades como los hombres a la hora de ocupar puestos clave, tanto de liderazgo como de contribución técnica crítica para el negocio. Algunas multinacionales (sobre todo extranjeras) lanzan iniciativas para promocionar y retener a mujeres con talento, mientras en España desde hace años se imparte y se subvenciona la formación en liderazgo femenino. Todo esto es positivo, pero hace falta más: hay que promover el reconocimiento individual (económico o no económico) y difundir las noticias de promoción y de participación en proyectos estratégicos, es decir, de la contribución de las mujeres a los resultados de la compañía. Como la mujer de César no solo tenía que serlo, sino también parecerlo, las mujeres en la empresa tienen que poder hacer una contribución crítica y ser reconocidas por ella. Los beneficios económicos no dejan lugar a dudas, y la necesidad de talento no se cuestiona. Al menos parte de la solución está en las mujeres: ahora depende de cada compañía poner en marcha las iniciativas que fomenten la contribución de las mujeres con talento y así refuercen el futuro de la empresa.]

Cuando el throughput funciona, las mujeres deben tener tantas oportunidades como los hombres a la hora de ocupar puestos clave, tanto de liderazgo como de contribución técnica crítica para el negocio •