

Leaking Pipeline: ¿Cómo gestionamos en PwC el talento femenino?

Valencia, Abril de 2013

Leaking Pipeline

*¿Por qué hacer un estudio sobre
diversidad de género en PwC?*

*Estudio The Leaking Pipeline
¿Por qué otro estudio para España?
“España es diferente”*

Resultado del estudio: 5 barreras clave

Leaking Pipeline

Cultura Organizativa

“En mi etapa en el sector ... se fomentaba el coleguismo, y de ser hombre me habría ido mejor”

Barreras

Hasta no hace mucho tiempo, en nuestra cultura organizativa se valoraba mucho la presencia física en el puesto de trabajo, llegando en ocasiones a pesar incluso más que la eficiencia y orientación a resultados. Esto, unido al hecho de que existe una tendencia a reproducir los modelos de liderazgo vividos (síndrome “mini – me”), ha facilitado el acceso de los hombres a los puestos de responsabilidad. Asimismo, el modelo relacional masculino preponderante en la organización ha provocado que las mujeres que desean progresar en la firma se hayan planteado adaptar su patrón de conducta a los valores y comportamientos típicamente masculinos para demostrar sus actitudes y aptitudes para posiciones de liderazgo.

Leaking Pipeline

R E C O M E N D A C I O N E S

- *Reforzar la importancia de los objetivos relacionados con las personas y con la retención del talento.*
- *Analizar métodos de organización más eficiente del trabajo dentro de la firma en otros países europeos, comparando diferencias y adoptando Best Practices (Holanda, Bélgica, Reino Unido...).*
- *Realización de una encuesta anual para conocer el nivel de satisfacción de los profesionales en cuanto a las medidas que la organización está implantando para promover la igualdad de género.*
- *Promover las reuniones con agenda o desayunos como alternativa a las largas comidas con clientes o internas.*
- *Romper el mito de que el talento sólo se encuentra en las modalidades de organización del trabajo tradicionales, incorporando gradualmente ejemplos de modelos organizativos distintos y reconociendo públicamente la labor de profesionales de talento que siguen estos modelos.*

Leaking Pipeline

<p><u>Flexibilidad</u></p> <p><i>“Disponibilidad no significa estar en la oficina</i></p> <p><i>¿Por qué un socio no puede hacer Teletrabajo?”</i></p>	<p><u>Barreras</u></p>	<p><i>La mayor carga que soportan las mujeres frente a los hombres en el terreno familiar provoca una gran presión entre aquellas que aspiran a una carrera profesional de éxito, lo que genera una necesidad de flexibilidad y organización personal que permita afrontar las responsabilidades personales y profesionales.</i></p>
---	-------------------------------	--

Leaking Pipeline

R E C O M E N D A C I O N E S

- *Ampliar los programas de teletrabajo a todo el colectivo de profesionales a partir de la categoría senior con experiencia o gerente.*
- *Flexibilizar los horarios de entrada y salida, manteniendo la jornada laboral, a partir de gerente.*
- *Monitorizar a las profesionales que han solicitado reducción de jornada.*
- *Supervisión por parte de Capital Humano para ver si la carga de trabajo de las profesionales es proporcional a su reducción de jornada.*
- *Elementos públicos de reconocimiento y notoriedad para los profesionales que se han acogido a alguna medida de flexibilidad.*
- *Eliminar rigideces en el Modelo de Carrera PwC de manera que permita la retención del talento y el desarrollo de carreras profesionales adecuadas a las distintas circunstancias personales.*

Leaking Pipeline

<p><u>Networking</u></p> <p><i>“En igualdad de condiciones los responsables priorizan a aquellos con quienes sienten mayor afinidad”</i></p>	<p><u>Barreras</u></p>	<p><i>La designación para ocupar puestos de liderazgo, así como la asignación a proyectos que permiten visibilidad continúa haciéndose, en determinados casos, además de por méritos, por elección, siendo un factor clave las redes sociales o networking. Esta afinidad se potencia con cenas y actos sociales o deportivos después del trabajo, situaciones en las que las mujeres no participan al no responder al modelo relacional femenino.</i></p>
--	-------------------------------	---

Leaking Pipeline

R E C O M E N D A C I O N E S

- *Promover que los socios con roles de liderazgo trabajen al menos en la mitad de sus proyectos con profesionales mujeres dándoles visibilidad.*
- *Encuentros con la alta dirección trimestrales, para mujeres con alto potencial a partir de la categoría de gerente.*
- *Velar por la participación de mujeres, a partir de gerente, en los cursos de liderazgo impartidos por la firma.*
- *Incluir dentro de las reuniones de socios de cada LoS ponencias de las Gerentes / Senior Managers rotativas para conseguir visibilidad en el grupo.*
- *Generar redes sociales de mujeres en PwC donde se compartan conocimientos, experiencias, vivencias ...*
- *Asegurar la participación de mujeres en redes oficiales con roles activos: Comité de mercados, innovación, riesgos, etc.*

Leaking Pipeline

<p><u>Transparencia</u> y <u>Participación</u></p> <p><i>“¿Para qué me sacrifico? ¿Qué debo hacer para llegar a socio? ¿Y si no llego?”</i></p>	<p><u>Barreras</u></p>	<p><i>La participación de la mujer en comisiones y comités de relevancia y decisión en nuestra firma todavía es escasa. Dicha representación es fundamentalmente masculina, por lo que valores y modelos masculinos son los que imperan a la hora de tomar una decisión.</i></p> <p><i>Adicionalmente, hay una falta de información formal e informal respecto a la posición en que se encuentran los directores para poder optar a una posición de socio.</i></p> <p><i>La limitada transparencia en los procedimientos de selección y la baja participación femenina en los comités, hacen que las mujeres se consideren en una situación de desigualdad.</i></p>
---	-------------------------------	---

Leaking Pipeline

	R E C O M E N D A C I O N E S	<ul style="list-style-type: none">• <i>Definir y comunicar los hitos a alcanzar para progresar de director o socio PwC bajo la supervisión de Capital Humano.</i>• <i>Realizar un seguimiento de las evaluaciones de directores para asegurar la comunicación honesta sobre las posibilidades reales de promoción de director a socio.</i>• <i>Velar por la inclusión de un número razonable de mujeres en las candidaturas a roles de liderazgo, justificando objetivamente los casos en los que no se cumple dicha presencia.</i>• <i>Informar sobre el ratio partida de candidaturas por razón de género en asignaciones de roles de liderazgo.</i>• <i>Establecer como objetivo la presencia del colectivo femenino en los distintos Comités y Comisiones de relevancia en la firma.</i>
--	--	--

Leaking Pipeline

<p><u>Coaching</u> y <u>Mentoring</u></p> <p><i>“Disponer de una orientación en la carrera profesional es clave: que te clarifiquen los objetivos, expliquen las reglas del juego y te impulsen a las decisiones acertadas”</i></p>	<p><u>Barreras</u></p>	<p><i>Las mujeres directivas en PwC no han recibido, en su gran mayoría, coaching ni mentoring, aunque todas lo consideran un proceso clave para ganar visibilidad, conocer mejor la firma y ascender con una carrera de éxito. Los profesionales que han tenido un tutor formal o informal que ha monitorizado su carrera lo consideran como un factor clave para el éxito.</i></p> <p><i>El coaching y mentoring informal se genera entre los grupos de afinidad, compuestos en su mayoría por hombres. Este hecho impacta al colectivo femenino que no participa en este tipo de actividades.</i></p>
--	-------------------------------	--

Leaking Pipeline

	R E C O M E N D A C I O N E S	<ul style="list-style-type: none">• <i>Implantar un programa de mentoring para las mujeres a partir de senior manager o asociado senior de más de 4 años de experiencia y alto potencial, que a su vez actúen como mentoras de mujeres senior o asociados con experiencia.</i>• <i>Establecer programas de coaching con coaches externos o internos certificados para mujeres a partir de senior manager con alto potencial.</i>
--	---	---

Leaking Pipeline

Factor clave – Qué puedes hacer por ti misma

Cultura Organizativa

- **No repliques determinadas actitudes masculinas en tu comportamiento profesional. Mantén tu modelo profesional y de liderazgo sin realizar esfuerzos o sacrificios innecesarios con el único fin de adaptarte a modelos tradicionales de dirección existentes.**
- **Recuerda que el éxito futuro de las organizaciones dependerá en cierta medida de su capacidad para sacar partido de la diversidad de comportamientos y aprovechar el talento femenino**

Leaking Pipeline

Flexibilidad y Organización

- **Organiza tu tiempo con eficacia y orientada a resultados. Tu productividad y la calidad de tu trabajo será tu mejor aliado.**
- **Se “flexible” cuando adoptes medidas de flexibilidad. En determinados momentos deberás inclinar la balanza, pero siempre buscando la mejor opción profesional - personal.**
- **Busca la forma de organizarte de manera que las situaciones no te sobrepasen, trata de crear una organización personal que te ayude a gestionar los imprevistos y que reduzca la presión**

Leaking Pipeline

Networking

- **Dedica tiempo de calidad a las relaciones personales tanto internas como externas.**
- **Si el modelo de Networking que hay actualmente no te gusta busca relacionarte de un modo distinto, pero no tires la toalla**

Transparencia y Participación

- **Se proactiva y solicita que te incluyan en comités y proyectos que te aporten visibilidad. No digas "no" sólo porque tienes mucho trabajo.**
- **No esperes a que te vengán a buscar. Si quieres llegar a un puesto de liderazgo en la firma, pregunta que se necesita, que puedes mejorar y si consideran que tienes potencial para ello.**

Leaking Pipeline

Coaching y Mentoring

- **Busca un Mentor que te apoye, y al que admires, y haz de la relación una ventaja competitiva clave: te ayudará a potenciar tus fortalezas y superar tus debilidades.**
- **Sé autocrítica contigo misma y fiel a tu potencial. Tu Coach te servirá de guía para seguir el camino adecuado.**
- **Sé exigente en la evaluación y en la reivindicación de progresión de tu carrera.**

MUCHAS GRACIAS

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. **PricewaterhouseCoopers, S.L.**, sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.

© 2012 **PricewaterhouseCoopers S.L.** Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a **PricewaterhouseCoopers S.L.**, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.