

08/04/16

NOTA DE FUTURO 4 / 2016
EL FUTURO DEL EMPLEO



CENTRO DE ANÁLISIS Y PROSPECTIVA
GABINETE TÉCNICO DE LA GUARDIA CIVIL



EL FUTURO DEL EMPLEO

1

El presente texto es una síntesis del documento “The Future of Jobs”, disponible en:
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>

EL FUTURO DEL EMPLEO Y LAS COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN

Los cambios en los modelos comerciales van a tener un gran impacto en las perspectivas de empleo de los próximos años. Se espera que la mayor parte de los motores del cambio que están afectando en la actualidad a las industrias globales tengan un impacto significativo en los trabajos, desde la creación de empleos al desplazamiento laboral, y desde una mejora en la productividad de la mano de obra a una ampliación en las diferencias de competencias. Se estima que el 65% de los niños que están empezando en la actualidad la escuela primaria acabarán trabajando en nuevos tipos de empleo que aún no existen. Por ello, es crucial que nos anticipemos y nos preparemos para la transición actual.

MOTORES DEL CAMBIO

Muchos observadores de la industria opinan que en la actualidad estamos en la antesala de una Cuarta Revolución Industrial. Los avances en diversos campos, tales como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, la robótica, la nanotecnología, las impresoras 3D y la genética y la biotecnología se van construyendo y ampliando los unos a los otros. Los sistemas inteligentes en casas, fábricas, granjas o ciudades enteras contribuirán a la solución de problemas que varían desde la gestión de la cadena de la oferta al cambio climático.





Mientras estos cambios inminentes prometen mucho de cara a la prosperidad futura y a la creación de empleo, muchos de ellos también constituyen retos que requieren de una adaptación proactiva por parte de corporaciones, gobiernos, sociedades e individuos.

- **Tendencias tecnológicas, demográficas y socio-económicas que afectan los modelos comerciales**

El avance tecnológico está considerado como uno de los principales motores del cambio industrial. Entre ellos se encuentran el aumento de sistemas informáticos baratos y la omnipresencia del Internet móvil que ya han expandido su impacto en los modelos comerciales existentes. Además se espera que las tendencias tecnológicas, como las impresoras 3D, la inteligencia artificial y el Internet de los objetos, estén muy avanzadas en las industrias especializadas en los próximos años hasta 2020.

También se espera que los cambios demográficos y socio-económicos tengan un impacto importante en los modelos comerciales y estructuras organizativas conforme avanza el cambio tecnológico. La aplicación de la tecnología ya ha modificado el momento y el lugar de trabajo en prácticamente todas las industrias, ya que ha dado lugar a prácticas de trabajo de la edad digital como el teletrabajo o el trabajo flexible. El crecimiento de la clase media en los mercados emergentes, la necesidad de una transición hacia una economía ambientalmente sostenible y un aumento en la volatilidad geopolítica se consideran los principales motores organizativos del cambio. El cambio en los valores y el aumento de la capacidad de los consumidores para expresar dichos valores también están transformando los modelos comerciales y el empleo, así como el incremento del papel de las mujeres en la economía y el envejecimiento de la población en las economías avanzadas.





○ **Cambio a nivel industrial y nacional**

En el plano industrial los nuevos suministros de energía y tecnologías tendrán un gran impacto en las Industrias de energía, básica, de infraestructura y de movilidad. La potencia de procesamiento de la información tendrá una repercusión importante en los Servicios de Información y las Tecnologías de la Comunicación, los Servicios Financieros y los Servicios Profesionales.

El cambio y la flexibilidad en el trabajo se consideran el motor más significativo de transformación en las economías avanzadas, mientras que el aumento de la clase media es el principal motor en los mercados emergentes. Se espera que los nuevos suministros de energía y tecnologías adquieran el papel más grande en los países del Consejo de Cooperación del Golfo, mientras que la adaptación al cambio climático se considera un motor fundamental en Alemania. Muchos países emergentes esperan un gran impacto por parte del Internet móvil ya que la tecnología tiene el potencial de juntar por primera vez trabajadores y consumidores, antes separados, en una economía formal.

TENDENCIAS EN EL EMPLEO

○ **Impacto de cambios perjudiciales en el empleo**

Se espera que los principales motores en la creación de empleo sean demográficos y socio-económicos; en particular, las oportunidades que ofrecen la población joven y las clases medias en crecimiento en los mercados emergentes y el potencial económico creciente, así como las aspiraciones de las mujeres.

El descenso global esperado en el sector manufacturero y de producción se debe a la existencia de tecnologías suplentes de la mano de obra, tales como la fabricación aditiva y las impresoras 3D, así como a un uso de los productos sostenible en base





a una mayor eficiencia de los recursos, a un descenso en la demanda por el envejecimiento de la población y a amenazas en las cadenas de suministro mundiales debido a la volatilidad geopolítica.

Por el contrario las impresoras 3D, la producción sostenible eficiente de los recursos y la robótica se consideran importantes motores del crecimiento de empleo en el campo de la arquitectura y la ingeniería, ante una creciente necesidad de técnicos y especialistas cualificados para crear y gestionar unos sistemas de producción automatizados. Asimismo, habrá mejoras en la productividad de los empleos en instalación y mantenimiento, además de un gran crecimiento en empleos ecológicos. Del mismo modo, la demografía mundial mantendrá la demanda de empleos relacionados con el campo de la construcción y la extracción.

Se espera que el fuerte crecimiento del empleo en el sector de los procesos de registro y la gestión inteligente de inventarios se deba a un cambio continuado hacia la compra online y la aplicación de análisis de grandes bases de datos para garantizar una experiencia de compras más personalizada en base a los datos del consumidor.

El mayor descenso en el empleo se verá en el campo administrativo y de oficina, que se resultarían perjudicados por una tormenta de tendencias tecnológicas. Del mismo modo, se espera que la inteligencia artificial y el aprendizaje automático tengan un impacto negativo en los resultados de empleabilidad en campos como el de la educación y capacitación, el legal y el de negocios y operaciones financieras.

○ **Tendencias de empleo por industria**

Desde un punto de vista industrial hay una perspectiva positiva para el empleo en la mayoría de los sectores durante el período entre 2015 y 2020. Sin embargo, bajo esta perspectiva también hay un crecimiento relativo en ciertos campos y un descenso relativo en otros.





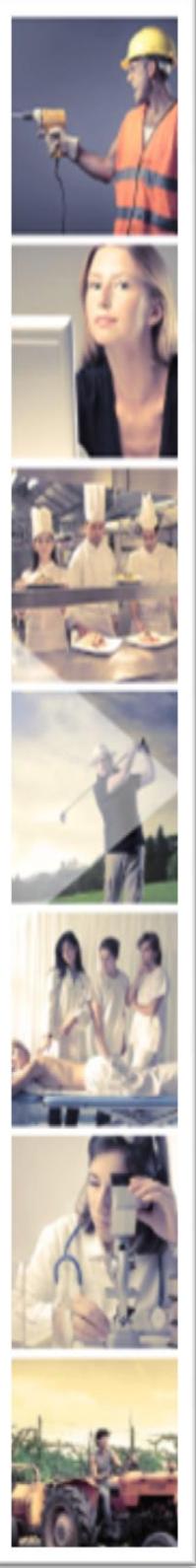
Se espera que el campo de la informática y las matemáticas experimente un gran crecimiento en cuanto a analistas de datos y programadores de software y aplicaciones (no solo en el campo de la industria tecnológica de la comunicación, sino también en los servicios de finanzas e inversión, en los medios de comunicación e información y en los servicios de movilidad profesional). Asimismo, se espera un crecimiento del empleo en el campo de la arquitectura y la ingeniería, en particular en las industrias de las tecnologías de la información, comunicación y movilidad.

Muchos observadores de la industria esperan un crecimiento sustancial en el número de empleos en el sector de la sanidad, debido a las tendencias demográficas relacionadas con el envejecimiento de la población en las economías avanzadas.

○ **Empleos nuevos y emergentes**

Debido a la enorme cantidad de información generada por los avances tecnológicos habrá una gran demanda de analistas de la información y datos. Otro empleo demandado sería el de los representantes comerciales especializados, ya que prácticamente todas las industrias necesitarán ser más competitivas y cualificadas a la hora de comercializar y explicar su oferta a sus clientes comerciales y gubernamentales, así como a sus consumidores particulares, ya sea debido a la naturaleza técnica innovadora de los propios productos o debido a unos objetivos nuevos de mercado con los que la empresa no esté familiarizada.

Otras especialidades nuevas mencionadas de forma frecuente incluyen nuevos tipos de recursos humanos y especialistas organizativos, ingenierías como materiales, bioquímica, nanotecnología y robótica, especialistas en las relaciones del gobierno, expertos en sistemas de información geoespacial y diseñadores industriales y comerciales.





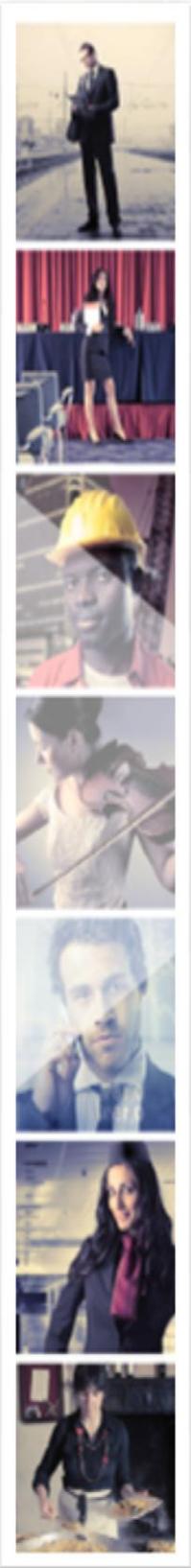
Del mismo modo, se aprecia la necesidad de un nuevo tipo de alto directivo en industrias tan variadas como la de la energía y la de los medios de comunicación, entretenimiento e información, que oriente con éxito a las compañías ante los próximos cambios y avances.

ESTABILIDAD DE COMPETENCIAS

La aceleración del ritmo de los avances en el sector tecnológico, demográfico y socio-económico está transformando las industrias y los modelos comerciales, ya que modifica las competencias que necesitan los empresarios y acorta la vida útil de las existentes competencias de los trabajadores en el proceso. Por ejemplo, los avances tecnológicos en robótica y aprendizaje automático, en vez de haber sustituido por completo ocupaciones existentes y categorías de empleos, se espera que sustituyan tareas específicas que antes fuesen llevadas a cabo como parte de dichos empleos, liberando a los trabajadores y permitiéndoles centrarse en nuevas tareas.

Normalmente, durante las anteriores revoluciones industriales llevaba décadas construir los sistemas formativos y el mercado laboral que necesitaban las instituciones para desarrollar nuevas series de competencias a gran escala. Sin embargo, dados los avances que se espera que lleguen con la Cuarta Revolución Industrial quizás esto simplemente no sea una opción.

Más allá de grandes competencias y cualificaciones formales los empresarios suelen estar más preocupados por las habilidades prácticas relacionadas con el trabajo que tengan los empleados actuales (o las potenciales nuevas contrataciones), con el objetivo de poder desarrollar varias tareas en el trabajo con éxito. Las razones de unos cambios tan dramáticos en los requisitos de las competencias esperadas en los trabajadores son varias.





Ante un rápido aumento del potencial de la informática la habilidad para trabajar con información y tomar decisiones basadas en dicha información se convertirá en una habilidad imprescindible en la mayoría de los campos, a medida que los empresarios se pelean para construir una mano de obra con habilidades sólidas en análisis de información y presentación y la cantidad de información digital útil generada y acumulada sigue creciendo de manera exponencial.

Empresas en sectores industriales tales como el de la energía, servicios financieros y de inversión y el de la tecnología de la comunicación y la información se ven cada vez más enfrentadas con preocupaciones de los consumidores, como la huella ambiental, la seguridad alimentaria, normas laborales y privacidad. Desde el punto de vista de competencias demandadas, los empresarios necesitarán aprender más a anticipar estos valores de los consumidores, traducirlos en ofertas de productos y a ser más conscientes sobre los procesos envueltos en atender a estas demandas y el impacto que ello puede tener en las actuales competencias de sus empleados.

Se espera que aptitudes de resolución de problemas complejos sean menos importantes en industrias muy técnicas donde la tecnología pueda tener un mayor papel en dichas tareas y aumentarán en industrias tales como la de servicios profesionales y la de tecnología de información y comunicación, que se espera que sean más complejas y analíticas debido a estas tendencias.

En general, competencias sociales –tales como la persuasión, inteligencia emocional y la capacidad de enseñar a otros– serán más demandadas en todas las industrias, en vez de competencias técnicas más específicas, como la programación o control de equipos. Habilidades cognitivas –como la creatividad y el razonamiento matemático– y competencias de procesamiento –como la escucha activa y el razonamiento critic – serán una parte creciente de los requisitos en competencias principales para muchas industrias.





LA BRECHA DE GÉNERO EN LOS DISTINTOS SECTORES

8

Un área que cada vez se considera más importante y prometedora para la planificación de la plantilla es el aprovechamiento de la reserva de talento femenino. Anteriormente en este informe se averiguó que más de una cuarta parte de las empresas encuestadas identificó el talento femenino como una característica primordial para la futura estrategia de la fuerza de trabajo. En general, el 53 % de los encuestados percibe que promover la participación de la mujer en la organización de la agenda de alta dirección es una prioridad, y el 58 % está seguro de la eficacia de las medidas actuales que se han llevado a cabo en este sentido.

Del mismo modo, el aumento de la tasa de actividad de las mujeres y el poder económico que tienen como consumidoras, se percibe cada vez más como un factor clave del cambio en varios sectores de la industria, como por ejemplo en la industria de consumo. El continuo ascenso de las mujeres en el lugar de trabajo también está contribuyendo a unas culturas del lugar de trabajo cada vez más diversas y dinámicas.

A medida que la Cuarta Revolución Industrial se afianza en diferentes sectores y familias laborales, afectará a las trabajadoras y los trabajadores de distintas maneras. Por su propia naturaleza, muchos cambios perjudiciales anticipados tienen el potencial de permitir la reducción de las diferencias de género en muchos sectores. Por ejemplo, en el trabajo doméstico.

No obstante, al mismo tiempo, las familias laborales que esperan el mayor crecimiento de empleo (como en Arquitectura e Ingeniería e Informática y Matemáticas), tienen en la actualidad unos de los menores niveles de participación femenina y resulta mucho más difícil de lo normal contratar a mujeres.





A medida que estas familias laborales adquieren nuevas aplicaciones en las industrias, los sectores que antes albergaban pocos de esos roles, pero que tienen un sólido historial de empleo, contratación y aprovechamiento de talento femenino, ¿podrán ser más capaces que otros en abordar la escasez de sus habilidades mediante la contratación de talento femenino? En resumen, como las industrias se preparan para adaptarse a un cambio significativo, la dinámica de la brecha de género en la industria será el centro de muchas facetas del nuevo entorno profesional.

UN CAMBIO EN EL MODELO DE NEGOCIO

Durante los diez últimos años el "Informe mundial sobre el índice de disparidad entre géneros" publicado por el Foro Económico Mundial, ha realizado un seguimiento sobre la brecha económica de género en diferentes regiones del mundo. El progreso ha sido lento y desigual. Solo un 3 % de la brecha económica de género se ha cerrado durante este periodo.

Además de un caso basado en los valores de la igualdad de género, existe una necesidad económica imperativa y complementaria para una mayor inclusión de las mujeres en la sociedad y en el lugar de trabajo. El talento femenino sigue siendo uno de los mayores recursos empresariales infrautilizados, ya sea desperdiciado mediante la falta de progreso o inexplorado desde el principio. En general, las mujeres siguen representando menos mano de obra que los hombres, y donde participan en la economía formal, sus ingresos por un trabajo similar son inferiores¹. Por lo tanto, los talentos del 50% de la posible fuerza de trabajo a menudo se desperdician o infrautilizan debido a las barreras en el camino hacia la inserción laboral satisfactoria de la mujer.

¹ World Economic Forum, Global Gender Gap Report, 2015. <http://www3.weforum.org/docs/CGGR2015/cover.pdf>





En general, la participación de la mujer en el mundo laboral ya no solo se percibe como un problema social, sino también como una cuestión empresarial. Muchos líderes empresariales reconocen cada vez más que luchar contra las barreras a la igualdad puede ofrecer nuevas oportunidades para el crecimiento.

En general, la razón más citada para promover el talento femenino es el imperativo ético «equidad e igualdad», que fue elegido por el 42 % de los encuestados. Poco más de una quinta parte de las empresas está más motivada, más por una serie de razones más estrechamente ligadas al éxito de sus negocios (mejorar la innovación y la toma de decisiones o reflejar la composición de género de su clientela).

Mejora de la toma de decisiones y una mayor innovación

En todos los sectores, casi una de cada cuatro empresas anunció su apoyo a la paridad de género debido a la expectativa de que aumentaría la innovación, mientras que una proporción similar anunció un motivo conexo: el de la mejora en la toma de decisiones. Contratar y promocionar a más mujeres es una forma accesible para que las empresas traigan más diversidad de voces para el desarrollo empresarial y la toma de decisiones. Del mismo modo, las empresas en las que las mujeres están más representadas en la junta y en los niveles de alta dirección han demostrado que superan a aquellas en donde no lo están².

Reflejar la composición de género de la clientela

Hay una fuerte correlación entre la percepción de las empresas de la composición de género de su clientela y la composición de género de su fuerza de trabajo en distintos sectores. Por supuesto, la existencia de esta correlación en sí no implica revelar la dirección de esa relación. Algunos sectores se centran más en este

² Department for Business, Innovation and Skills, Women on Boards, 2011. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf





razonamiento que otros, específicamente los servicios profesionales, los servicios financieros e inversores y las industrias de consumo.

A medida que la participación laboral de las mujeres aumenta, ganarán más poder adquisitivo mediante el incremento de la renta disponible. Por lo tanto, la proporción de clientes mujeres entre empresa y consumidor (B2C) y entre empresa y empresa (B2B) deberá acrecentarse. El crecimiento esperado de clientes B2C es menor, pero partiendo de una base más alta.

LA AMPLIACIÓN DE LA RESERVA DE TALENTO Y LAS PRESIONES EXTERNAS

«La ampliación de la reserva de talento» se queda atrás como justificación percibida para la promoción de la paridad de género. Esto puede ser porque el ascenso de las mujeres en la educación superior es un fenómeno relativamente reciente en los grupos más jóvenes de muchas poblaciones, y las percepciones de la empresa no han seguido el ritmo de la realidad cambiante de la composición de la reserva de talento a su alrededor.

LAGUNAS EN LA RESERVA DE TALENTO FEMENINO

Mientras que las culturas y las políticas nacionales dan forma a la participación de las mujeres en el mundo laboral nacional, las culturas y las prácticas sectoriales también desempeñan un papel importante. Los líderes actuales han heredado culturas de empresa y de sector en las que las mujeres participan a distintos niveles. En todos los sectores hay un estrechamiento del flujo de talento femenino hacia la alta dirección. Tras haber invertido en las mujeres a medida que entran en cargos de menor grado, los empleadores parecen perder su inversión frecuentemente al no mantener el talento en los cargos de mayor importancia.





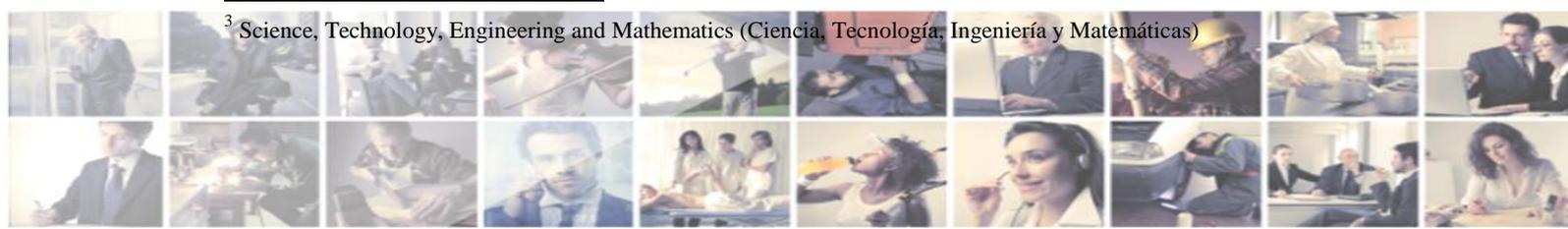
El equilibrio de género de mujeres en las juntas es similar o mejor a la proporción de mujeres en puestos de alto rango. A nivel de director general, sin embargo, las mujeres siguen estando muy poco representadas. Las mujeres están insuficientemente representadas en los roles de tecnología de la información y comunicación, movilidad, energía y básicos e infraestructura, con funciones con más probabilidades de dotarlas de las habilidades y la experiencia que las prepararían para puestos de alto nivel.

En general, las cifras muestran un panorama desafiante. En todos los sectores, las empresas informaron que encuentran más complicado contratar a mujeres. Esta dificultad a la hora de contratarlas es directamente proporcional a la composición de género existente en la industria. Las persistentes disparidades salariales se presentan en todos los sectores, incluso en aquellos donde la participación femenina es relativamente alta. Es decir, las diferencias salariales de género no siempre son directamente simétricas a la magnitud de la participación de las mujeres en los respectivos sectores.

BARRERAS PARA EL CAMBIO

Los puntos de vista de los encuestados en relación con las barreras a la participación laboral de las mujeres varían según el sector y, a menudo, reflejan las diferentes culturas de la industria, además de los factores económicos y sociales generales. Entre los factores fundamentales, los más visibles a través de los datos son la doble carga de cuidado y sustento, los sesgos inconscientes, las prácticas tradicionales de la organización en el lugar de trabajo, la falta de modelos de conducta, la confianza, y la división tradicional entre mujeres y hombres en la educación STEM³.

³ Science, Technology, Engineering and Mathematics (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)





Las mujeres han desempeñado tradicionalmente un papel más importante en el ámbito privado como cuidadoras. Hoy en día, todavía realizan, en promedio, una proporción mucho mayor del trabajo no remunerado en todos los países del mundo (desde labores domésticas rutinarias hasta el cuidado de niños representa más del 20% del PIB en la mayor parte de los países de la OCDE⁴). De manera que muchos empresarios creen que la falta de equilibrio entre el trabajo y vida familiar es un impedimento clave para la participación de las mujeres en el trabajo. Por tanto, este factor parece influir a todos los sectores.

Mientras que en casi todos los sectores y zonas se ha producido un alejamiento de la exclusión deliberada de las mujeres del lugar de trabajo, siguen existiendo creencias culturales que conducen a sesgos inconscientes. Esto incluye la percepción de que las mujeres exitosas y competentes son menos «amables»; que el sólido rendimiento de las mujeres se debe al trabajo duro en vez de a habilidades; y supuestos de que las mujeres están menos comprometidas con sus profesiones. Además, especialmente en organizaciones antiguas, bien establecidas, se sigue favoreciendo a los hombres. La confianza de las mujeres y las aspiraciones se ven como otra barrera. Las mujeres son menos propensas a querer una posición más alta (el estrés o la presión de la función como causa disuasoria)⁶. Una barrera a menudo comentada es la falta de talento femenino en esferas específicas, sobre todo en la educación STEM, donde las mujeres actualmente representan solo un 32 % de licenciadas en todo el mundo⁷. Teniendo en cuenta que la elección del trabajo se ve desproporcionadamente afectada por la

⁴OECD, “Cooking and Caring, Building and Repairing: Unpaid Work around the World”, in Society at a Glance 2011: OECD Social Indicators, 2011.

<http://www.oecd.org/docserver/download/8111041ec003.pdf?expires=1457442285&id=id&accname=guest&checksum=A04F91145541121A83BEB2361990FB0E>

⁵ McKinsey & Company, Women in the Workplace, 2015.

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace>

⁶ Centre for Talent Innovation, Women Want Five Things, 2014.

<http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1451>

⁷ Instituto de Estadística de la UNESCO





experiencia previa y el sesgo, las profesiones dominadas tradicionalmente por hombres a menudo tienen dificultades para atraer a las mujeres.

En todos los sectores, el sesgo inconsciente entre los gerentes y la falta de equilibrio entre la vida familiar y laboral se citan como los dos principales obstáculos a la integración laboral de las mujeres durante el período 2015-2020. La proporción de empleadores que informaron de estos dos factores como su principal preocupación es igual (44 % en cada caso). Alrededor del 36% de los encuestados también expresó una preocupación acerca de la disponibilidad de talento cualificado, en particular, los empleadores de la energía, tecnología de información y comunicación y las industrias de movilidad. La falta de equilibrio entre vida laboral y familiar se percibe como una barrera particular en los sectores de consumo y servicios financieros y el sector de los inversores. Por el contrario, pocos sectores citaron la falta de la baja por paternidad como un problema.

LAS MUJERES Y EL TRABAJO EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

A medida que la cuarta revolución industrial se afianza en diferentes industrias y familias laborales, afectará a los trabajadores y trabajadoras y a la dinámica de la brecha de género en la industria de múltiples maneras. Por su propia naturaleza, muchos de los motores actuales de cambio tienen el potencial de permitir la reducción de las diferencias de género en los sectores. Muchos de los encuestados y observadores de la industria están de acuerdo en la necesidad de replantear el trabajo, teniendo un enfoque holístico de la planificación de la plantilla. Estructurar el nuevo entorno de trabajo flexible presenta una oportunidad sin precedentes para reequilibrar la brecha de género.

Sin embargo, como se está produciendo un cambio significativo en los modelos de negocio, los trabajos se desplazan y un nuevo mercado de trabajo se materializa





con los vestigios del antiguo. También existe el riesgo de que estas tendencias y los factores de cambio puedan sostener o empeorar otras desigualdades de género existentes⁸.

La conclusión es clara: si las tendencias de brecha actual de género persisten y la transformación del mercado de trabajo hacia nuevos roles en campos relacionados con la tecnología, la informática y la ingeniería sigue superando la velocidad a la que las mujeres están actualmente entrando en esos tipos de puestos de trabajo, las mujeres corren el riesgo de perder la oportunidad de mejores oportunidades de trabajo en el futuro, a la vez que agravan los procesos de contratación para la contratación debido a un grupo de solicitantes restringido y reducen el dividendo de diversidad dentro de la empresa.

ENFOQUES DE APROVECHAMIENTO DEL TALENTO FEMENINO

Los resultados del informe confirman que buscar talento femenino es una estrategia que es particularmente característica de aquellas empresas que dan prioridad a la planificación futura de la fuerza de trabajo y la gestión del cambio y que están seguros de que se encuentran en el camino correcto en su acercamiento a la preparación para el inminente cambio significativo.

Con el fin de aprovechar los beneficios de la diversidad de género, las empresas deben adoptar un enfoque integral, comenzando desde arriba. Se ha demostrado que la gestión activa de talento en lugar del compromiso pasivo conduce a mejores rendimientos. Mientras que algunas de las transformaciones en las prácticas corporativas y políticas públicas implicarán la adaptación a corto plazo de las

⁸ Voss, G., “The Second Shift in the Second Machine Age: Automation, Gender and the Future of Work”, in *Our Work Here is Done: Visions of a Robot Economy*, NESTA, 2014.

https://www.academia.edu/7386851/The_Second_Shift_in_the_Second_Machine_Age_Automation_Gender_and_the_Future_of_Work





familias, las empresas y el sector público; a largo plazo, la expansión consiguiente de oportunidades para las mujeres tiene el potencial de transformar las economías, las sociedades y los datos demográficos de los países en su conjunto.

La flexibilidad en el lugar de trabajo no es suficiente para garantizar la mejora de la igualdad de género. Debe ir acompañada de un conjunto integral de prioridades y compromisos a largo plazo, y por un profundo conocimiento del contexto corporativo, sectorial y cultural, así como la cultura de la organización y el entorno de políticas locales.

El repositorio en línea del Foro Económico Mundial de Prácticas exitosas de información para la paridad de género propone seis dimensiones para centrar los esfuerzos de paridad de género de una organización.

- **Medición y fijación de objetivos:** son necesarios unos objetivos alcanzables de contratación, pertinentes a todos los niveles, con la inclusión de un mecanismo de responsabilidad. El desarrollo de una base de datos desglosada puede ayudar a evaluar las causas de los desequilibrios de género y realizar un seguimiento del progreso. Una remuneración transparente para realizar un seguimiento y enfrentarse a las brechas salariales son herramientas adicionales muy útiles adicionales para entender el status quo en las organizaciones.
- **Enseñanza y formación:** las empresas se han beneficiado de programas que promueven directrices sobre el valor de la diversidad como una cultura subyacente de la organización, e imparten conocimientos sobre cómo gestionar una fuerza de trabajo más diversa y cómo atraer, retener y promover el talento femenino. Un reposicionamiento de la función de recursos humanos más allá de un enfoque de sistemas y administración para el desarrollo del talento y la formación





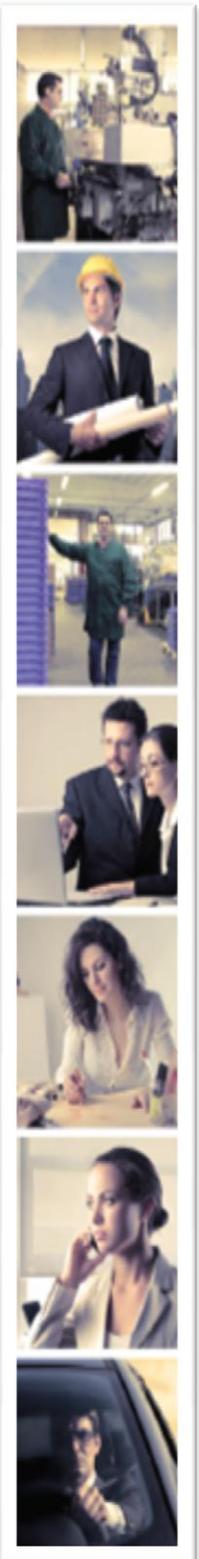
puede ayudar a luchar contra obstáculos específicos para las mujeres, además de una mejor gestión global del talento.

- **Sensibilización y responsabilidad:** el enfoque de muchas empresas en la construcción de la sensibilización indica que para avanzar, el cambio todavía es necesario. La responsabilidad de la administración superior y la transparencia de las carreras profesionales y oportunidades han demostrado ser prácticas eficaces.

- **Entorno de trabajo y equilibrio entre la vida laboral y familiar:** las mujeres son a menudo las principales cuidadoras tanto de niños como de personas mayores en la mayoría de los países. Garantizar un cuidado infantil adecuado, elaborar directrices sobre la aplicación de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, y orientar a las mujeres que pasan por un cambio, son armas importantes para asegurar una progresión sostenida de la carrera profesional hacia la gestión.

- **Liderazgo y compromiso de la empresa:** un liderazgo visible por parte del jefe ejecutivo y la alta dirección sobre el apoyo a las mujeres en la gestión ha demostrado ser uno de los factores más importantes para el progreso en el logro de la diversidad de género en un contexto empresarial. Esto incluye acciones concretas y simbólicas de la alta dirección.

- **Responsabilidad más allá de la oficina:** muchas empresas han aprovechado la oportunidad de ejercer una influencia externa a lo largo de la cadena de valor, incluyendo la formación de diversidad para proveedores, distribuidores y socios para apoyar a las empresas pertenecientes a mujeres en la cadena de valor de la organización.





Más allá de las prácticas de cada empresa y sus desafíos, es evidente que hay retos específicos y comunes de la brecha de género dentro de los sectores. Por tanto, esta es un área adecuada para la colaboración entre sectores y para la mejora de la colaboración público-privada para equilibrar tanto el interés público como el empresarial.

El argumento moral para la igualdad de género ha ganado, en su mayor parte. El argumento empresarial y económico también se entiende cada vez más. La Cuarta Revolución Industrial presenta ahora una oportunidad sin precedentes para que el centro de los preparativos de los cambios venideros sea la participación equitativa de las mujeres en el entorno laboral.

Helena Ros y Alba Trinidad

Estudiantes en prácticas de la Universidad Pontificia de Comillas

