

CUMPLIR LA PROMESA DE LA TECNOLOGÍA Y EL INGENIO HUMANO, LIGÁNDOLO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

MARIA JOSÉ SOBRINOS

MARIA JOSÉ VOS MARTÍNEZ

Accenture

Accenture lleva años comprometida con impulsar una cultura igualitaria dentro del entorno de trabajo. Solo así se puede atraer, desarrollar y reconocer al mejor talento; además de fomentar la innovación y favorecer que cada uno de los profesionales pueda alcanzar la mejor versión de sí mismo. Por eso, además de todas las actividades que la compañía realiza con sus profesionales y clientes en este ámbito, también ha querido

analizar el impacto que la promoción de una cultura diversa e igualitaria tiene en el desarrollo de las corporaciones.

LA GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y LA DIVERSIDAD COMO PALANCA DE INNOVACIÓN Y PROGRESO EN LAS CORPORACIONES

A través de distintos informes⁽¹⁾ realizados por Accenture en los últimos tres años, con encuestas a altos directivos y empleados en compañías de todo el mundo, se ha establecido como el fomento de la cultura en el entorno de trabajo es un factor fundamental para que las mujeres puedan prosperar. Aspecto clave en el desarrollo de toda la plantilla puesto que, si las mujeres avanzan, los hombres también lo hacen. También se ha determinado que la mentalidad innovadora, propia de empresas que multiplican su crecimiento, es seis veces más alta en compañías con culturas de trabajo más igualitarias.

Las conclusiones del informe de 2020 van más allá y han puesto de manifiesto que nos encontramos en un punto de inflexión en el que cada vez más compañías reconocen la importancia de la igualdad y los profesionales cada vez se preocupan más por la cultura que prevalece en sus organizaciones. Sin embargo, a pesar de la creciente concienciación sobre el tema por parte de todos los actores implicados, la realidad es que no se está progresando lo suficientemente rápido. Existe una importante brecha entre lo que los directivos piensan que ocurre en sus organizaciones y lo que sus empleados dicen sentir o vivir en su día a día. Los beneficios de estrechar la brecha un 50% serían significativos y tendrían un impacto relevante tanto en la experiencia del empleado como en los resultados financieros de las empresas. Llegando a suponer un aumento de los beneficios económicos en 3,7 billones de dólares a nivel mundial.

En definitiva, cerrar la brecha es un reto importante al que todos deben contribuir. Para los directivos, crear una cultura igualitaria debería estar a la par, dentro

GRÁFICO 1
EL UNIVERSO DE LA DIVERSIDAD EN ACCENTURE IBERIA

**ACCENTURE IBERIA:
EL UNIVERSO DE LA DIVERSIDAD**

GÉNERO COMPROMISO
PARIDAD EN NUESTRA PLANTILLA

50% 50%
MUJERES HOMBRES
en el 2025 a nivel global

GÉNERO OBJETIVO PARA FY20

42% MIX OBJETIVO
47,3% RECRUITING MIX OBJETIVO
24,2% MD GENDER MIX TARGET

IMPACTO EN EL MERCADO

11 PREMIOS
+84 MEDIA HITS

+40 EVENTOS
+416k IMPACTO EN REDES SOCIALES

DISCAPACIDAD
CON ESPECIAL VULNERABILIDAD ANTES DE SER BENEFICIARIOS DE ENTIDADES SOCIALES

45 FY20 OBJETIVO
PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y VULNERABLES
2% FY20 OBJETIVO

FlexAbility PROGRAMA:
+125k € EN AYUDAS FINANCIERAS A NUESTRO PWD



+2000 ALIADOS LGBT

CUMPLIDO ALIADOS LGBT
OBJETIVO PARA FY20
20% TODOS LOS PROFESIONALES
50% MDa

CHARLAS CON INFLUENCERS TOP

CELEBRACIÓN WORLD PRIDE

1100 EXTRANJEROS

74 NACIONALIDADES

CROSS CULTURAL



GENERACIÓN

+15.000 PROFESIONALES
4 GENERACIONES DISTINTAS
150 TITULACIONES ACADÉMICAS

AWARDS

- ★ **DiversityTop 50**
- ★ **Best Corporate Citizen 2016**
- ★ **FORTUNE:** Las 100 mejores empresas para trabajar
- ★ **BrandZ Top 100**
- ★ **EMIDIS**
- ★ **50 Mejores compañías** para la flexibilidad
- ★ **Top Reputación - Merco Empresas**
- ★ **Forbes.** Las marcas más valiosas del mundo
- ★ **Top Employers Institute**
- ★ **Workplace Pride 2017 Advocate Company**
- ★ **Charter** de la Diversidad
- ★ **THOMSON REUTERS.** Nº 1 en el ranking de las compañías más Inclusivas y Diversas

TRAINING

ESTRATEGIAS INCLUSIVAS
COCREANDO CON NUESTROS CLIENTES. INCLUYENDO SESGOS INCONSCIENTES PARA TODOS LOS EMPLEADOS



Fuente: Accenture. Para más detalle ver el video sobre la Diversidad en Accenture, motor de innovación: <https://youtu.be/nh-zp4YUby>

de su lista de prioridades, de mejorar sus resultados financieros, el talento o la productividad.

LA IGUALDAD DE GÉNERO COMO PRIORIDAD ESTRATÉGICA

Las características que definen el ambiente de trabajo en Accenture son vibrante, creativo y jovial, ya sea si se trabaja desde sus oficinas, en las que predominan los espacios abiertos para favorecer la colaboración, o en remoto. Y es que Accenture emana innovación por los cuatro costados y la promoción de una cultura de igualdad en el ámbito del trabajo es la clave para ello. Tal y como reza uno de sus principios: «*la igualdad es un poderoso multiplicador de la innovación y el crecimiento, impulsa la creatividad e inspira la sensación de pertenencia. Es por ello, por lo que estamos comprometidos a abandonar una cultura de la igualdad, una en la que nuestra gente se sienta empoderada para ser la mejor, profesional y personalmente*». Y el reto marcado por la compañía en este ámbito es una auténtica declaración de principios: 50% de mujeres y 50% de hombres para el año 2025 a nivel global y 2027 para la región de Iberia (integrada por España, Portugal e Israel). Y es que la promoción de la cultura de la igualdad en Accenture no es tan sólo un imperativo ético, sino que va más allá y se ha convertido en una prioridad para el éxito del negocio. Si la organización quiere prosperar, tiene que ser igualitaria.

Gracias a su poderosa cultura de la inclusión y la diversidad, y a la excelencia, Accenture es una de las

compañías con más éxito en el mundo en la atracción del mejor talento. Este talento es el que permite llevar a buen puerto la misión de la compañía, que consiste en «cumplir la promesa de la tecnología y el ingenio humano», abrazando el continuo cambio. Un propósito con el que la compañía quiere inspirar a las organizaciones a aceptar el cambio para generar valor en beneficio de todos: clientes, profesionales, accionistas, partners y a la sociedad en general.

El Ecosistema de la Igualdad y Diversidad en Accenture

Una directiva senior y un recién licenciado reunidos, insignias y pines del color del arcoíris, un italiano y una portuguesa charlando de manera informal, una mujer con síndrome de Down que da la acogida al talento recién incorporado... Este es el universo de la diversidad que se respira en Accenture. Y es que, aunque la igualdad de género es uno de los elementos prioritarios y estratégicos en la agenda de la compañía, Accenture aspira a ser una empresa paritaria y a abordar todas las diversidades por igual. Para Accenture la diversidad es un rasgo de identidad.

De este modo, la diversidad en Accenture contempla muchos ejes y dimensiones. No hay que olvidar que Accenture Iberia, a la que pertenecen España, Portugal e Israel es una organización que agrupa a 15.000 profesionales que, a su vez está integrada en una compañía global con más de 500.000 perso-

nas (en el listado de países del mundo ordenado por número de habitantes, estaría en la posición 166 de 194). Por lo tanto, en su interior conviven muchas diversidades que la compañía quiere integrar y tratar por igual. Así, alcanzar el objetivo del 50-50% entre mujeres y hombres en 2025 a nivel global y 2027 a nivel local, sin contemplar aspectos como la diversidad sexual, las discapacidades y vulnerabilidades, los temas interculturales o las diferencias entre generaciones, sería como crear un ecosistema excluyente. En Accenture se cree que la diversidad en sí hace la inclusión.

Accenture Iberia cuenta en la actualidad con un 42% de mujeres entre sus profesionales, emplea cada año 45 personas con discapacidad y vulnerabilidad, tiene 2.264 personas aliadas de la comunidad LGBT, incorpora a 1.100 personas de un total de 74 nacionalidades, tiene profesionales trabajando en 120 países del mundo y suma hasta 4 generaciones distintas con un *background* o experiencia formativa que abarca hasta 150 titulaciones académicas, todas ellas conviviendo en un mismo ecosistema de igualdad y diversidad.

Además del conjunto de políticas a favor de la promoción de igualdad de género, y sus planes de igualdad, las diversas acciones puestas en marcha por la empresa a favor de la diversidad le han servido para obtener un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional. Accenture ha ocupado durante 2018 y 2019 el puesto número uno en el ranking de las Compañías más Diversas e Inclusivas, que elabora cada año Refinitiv (antiguo Thomson Reuters); está entre las 100 mejores empresas para trabajar según Fortune; está adscrita al «*Charter de la Diversidad*»; obtuvo el «*Workplace Pride*» 2017 de Advocate Company; es una de las marcas más valiosas del mundo según Forbes; está incluida en la lista de «*Top Employers Institute*»; es una de las 50 Mejores compañías para la flexibilidad; forma parte del Diversity Inc Top 50; fue una de las «*Best Corporate Citizen*» de 2016; es *Top* Reputación en el ranking Merco Empresas; está entre las Top 100 según BrandZ; y está reconocida por EMIDIS, entre otras. Adicionalmente su CEO global, Julie Sweet ha sido reconocida recientemente por Fortune, como la mujer más poderosa del mundo.

Por supuesto, todas las acciones anteriores se ven acompañadas de una intensa política formativa en estrategias inclusivas que hace posible que se construya en la práctica de manera efectiva un universo verdaderamente diverso como, por ejemplo, la denominada *Inclusion and Diversity Advocate*, que conlleva una formación específica para formar en las diversidades, porque los objetivos de la compañía son que todo el mundo entienda la diversidad.

Para llevar la gestión de todo el universo diverso, Accenture Iberia tiene constituido un Comité de Inclusión y Diversidad (I&D) que se reúne mensualmente, y que está integrado por 31 personas. En este Comi-

té tienen representación todas las áreas de Accenture, a través de distintos profesionales que serán los encargados de transmitir y desplegar las acciones y programas del Comité I&D en sus respectivas áreas.

Por otro lado, están las personas responsables de las cinco dimensiones del universo de la diversidad de Accenture, que a su vez están agrupadas en sus propias Comisiones: Género, LGBT, Discapacidades, Generaciones y Cross Cultural. En el caso de la Comisión de Género, se suman sus HR *Business Partner* y personal del área de Recursos Humanos, encargadas de cubrir las necesidades de talento de los negocios, necesidades de recursos, cargable, carrera, etc. Es importante señalar que las personas que son referentes en cada una de las cinco Comisiones representan a esos colectivos porque forman parte de él.

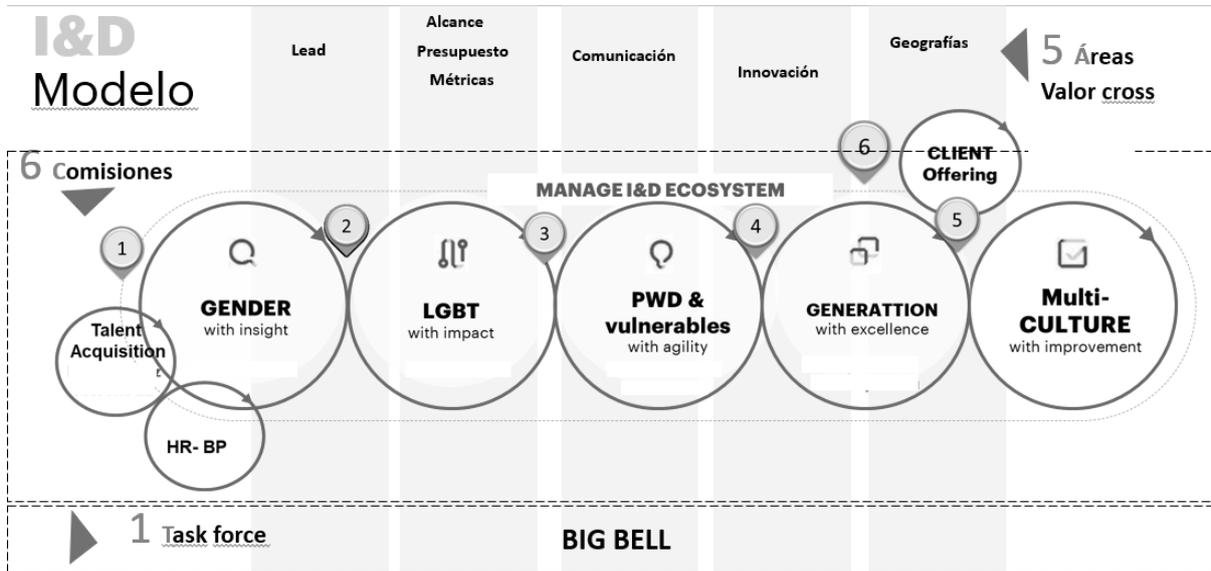
A estas cinco Comisiones se suma la del «*Offering de la Diversidad a Clientes*», que tiene como misión incorporar como parte del negocio y parte de la oferta de valor a empresas clientes toda la experiencia y *know-how* adquirido por Accenture en los temas relacionados con la diversidad (herramientas, metodologías, estrategias, etc). El objetivo establecido por Accenture es que este *offering* de la diversidad llegue a alcanzar los 200.000-300.000 euros de impacto directo en su negocio.

Para finalizar, crearon una Comisión adicional que se denomina el «*Big Bell*», que es un grupo de trabajo centrado en definir acciones basadas en la innovación, algo que consiguieron en el año 2018 con el Programa RADAR, que les permitió alzarse con el premio I&D Award de Accenture a nivel global en la categoría de Innovación.

Esta estructura garantiza que la visión y mensajes en torno a la diversidad permeen a lo largo de toda la estructura de la empresa y lleguen hasta el último rincón de la organización, articulando todo de una forma coherente y consiguiendo la implicación de todo el personal. Otra particularidad de la gestión de la diversidad en Accenture que se deriva de todo esto es que, al contrario que en otras organizaciones, no hay una única persona o departamento en quien recaiga en exclusiva esta función. La Diversidad en Accenture es un «más a más», nadie tiene este rol en exclusiva. Este rol en otras compañías es monográfico, mientras que aquí forma parte del ADN de todos los profesionales, y los líderes, como una señal de identidad.

Algunas de las Comisiones, como la de Género y la de LGBT, tienen los objetivos marcados y determinados a nivel global. Como se ha comentado, en el caso de Género el 50-50% para el 2027, en el de LGBT, llegar al 30% de personas aliadas en la plantilla y el 50% de los niveles de managing director (los niveles más altos de la compañía) y en Discapacidad, el 2% marcado por la Ley General de Discapacidad en España.

GRÁFICO 2
GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD EN ACCENTURE IBERIA



Fuente: Accenture

Accenture trabaja su Inclusión & Diversidad con un marco global, que busca un aterrizaje local, de manera que las directrices generales se adaptan a las circunstancias particulares de cada país y permiten que éstas incorporen sus propias novedades e innovaciones.

Por lo tanto, cada una de las Comisiones va desarrollando sus propios planes de acción y proyectos, y basándose en la previsión de impactos, se van monitorizando los resultados.

Desglose, seguimiento y control de datos sistemático en Accenture

Sin duda, una de las Comisiones más activas y que engloba el mayor número de acciones es la de Género, que, además, es la que se enfrenta al objetivo más exigente y ambicioso: llegar al 50-50% en el 2027. Es el reto más claro, porque tiene un compromiso con el accionariado, porque tiene impacto en el bonus de los ejecutivos; es el principal reto de Accenture.

A Accenture le corresponde hacer el despliegue de objetivos para cada una de las áreas de la empresa basándose en el crecimiento, la rotación, los objetivos finales, lo que han alcanzado y lo que prevén que van a lograr. Se requiere, por lo tanto, hacer un reparto teniendo en cuenta las capacidades de algunas áreas, y liberando de presión y esfuerzo a otras que lo tienen más complicado para llegar al objetivo.

Como es lógico, el manejo de los datos, los dashboards o cuadros de mandos y la creación de indicadores clave de desempeño (KPI) es fundamental para el cumplimiento del reto establecido. Y es que

Accenture apuesta firmemente por la construcción de la cultura de la equidad, y vincula la consecución de los objetivos a la percepción del variable anual. El equipo ejecutivo tiene unos objetivos de venta, unos objetivos de margen y un objetivo de género vinculado a la retribución variable.

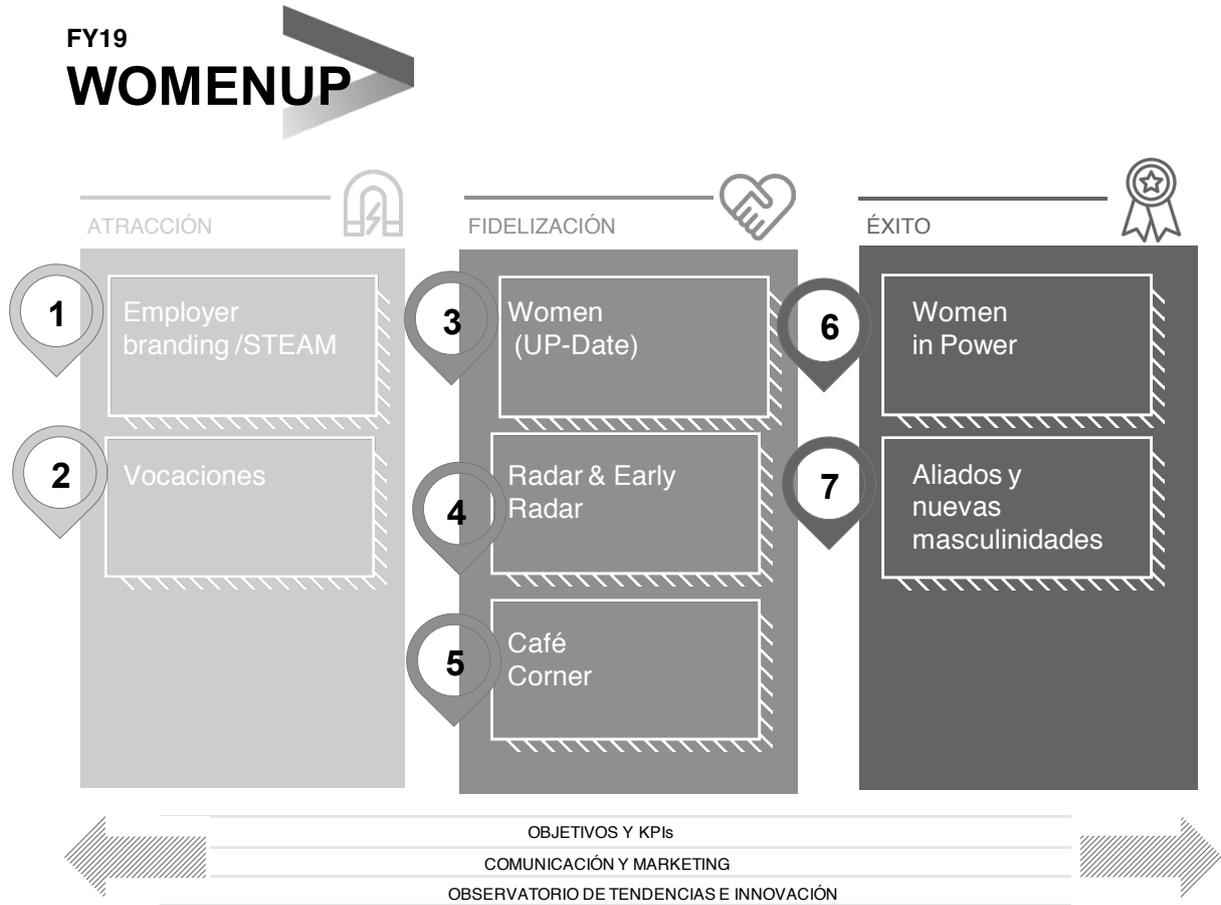
Uno de los proyectos más emblemáticos y del que más se alimentan las áreas para lograr sus objetivos es el llamado *Wo(men)Up*, liderado por María José Sobrinos, directora de Recursos Humanos de Accenture Iberia.

El Programa *Wo(men)Up* para el Fomento de la Igualdad

Wo(men)Up es un proyecto de carácter holístico, que persigue lograr la participación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los niveles y negocios de Accenture, generando un impacto positivo tanto en el negocio como en las personas, para que las personas empleadas vivan una compañía diversa. Para ello, se estructura siguiendo una secuencia lógica: primero atraigo, luego fidelizo y después busco el éxito (ver gráfico), a través de una serie de programas que son liderados por distintas personas (ver tabla adjunta).

En lo concerniente a la fidelización, el programa «*WomenUpdate*» busca el empoderamiento de un conjunto de mujeres en puestos ejecutivos en Accenture, que bien trabajan para un cliente o que tienen una capacidad específica. El programa ha consistido en una serie de sesiones de *Desing Thinking*, una metodología muy utilizada en Accenture, que permiten la generación de ideas y los procesos de reflexión, en un caso concreto lanzado para

GRÁFICO 3
PROYECTO WOMENUP DE ACCENTURE IBERIA



Fuente: Accenture

un colectivo de 26 mujeres ejecutivas, sobre cinco cuestiones: cuál era el punto de partida de las mujeres; qué querían cambiar (identificando las barreras y las iniciativas que pudieran ayudarles a superarlas); cuál podía ser el plan de acción de cada una (de manera que se concluyeron una lista de acciones personales y se programaron una serie de Talleres de Desarrollo Profesional); cómo podrían influir en las personas que les rodean (cómo se podía compartir esta visión con el resto de ET de la cuenta) o en quién se podían inspirar (consistente en conocer experiencias, retos y lecciones aprendidas de otras mujeres inspiradoras). Así, una de la derivada de este proceso fue la creación de cinco Talleres de Desarrollo Profesional, que tuvieron lugar en torno a temas que las directivas consideraban claves: la marca profesional, la comunicación, el autoliderazgo, la eficacia y los hábitos, y la conciencia y los valores. Adicionalmente, fueron invitadas cinco personas con experiencias inspiradoras tanto internas, como externas, para que presentaran sus vivencias personales y las dificultades encontradas en su camino de crecimiento profesional. El programa ha resultado tan exitoso y útil para el empoderamiento de las directivas, la generación de networking o la creación

de sentimiento de colectividad, que Accenture lo ha incorporado como parte de su oferta a clientes.

Otro de los programas de fidelización sumamente exitoso ha sido «RADAR» que, como se ha comentado, ha sido merecedor del reconocimiento global en Accenture, por su carácter innovador, y que será objeto de estudio más adelante. Por su parte, el programa «Corners» consiste en facilitar una serie de momentos de encuentro que fomenten el *networking* entre mujeres senior managers y las de su equipo.

Finalmente, en el apartado de éxito, «Women in power» son acciones o sesiones que se llevan a cabo de manera externa, en este caso con ejecutivas de alto nivel de clientes, donde el objetivo es acercar el negocio de Accenture utilizando como vehículo a las mujeres, propiciando momentos de encuentro y discusión sobre temas que afectan a las mujeres. Por ejemplo, la primera sesión que se organizó fue sobre la convivencia entre los seres humanos y las máquinas, que se basaba a su vez en un estudio a nivel global desarrollado por Accenture.

TABLA 1
PROGRAMAS Y ACCIONES DEL PROYECTO WO(MEN)UP

| | Programa / Iniciativa | Finalidad | Objetivos Específicos |
|--------------|---------------------------------|---|--|
| ATRACCIÓN | Employer branding | Desarrollar una estrategia de imagen de marca de la compañía desde el punto de vista de recruiting que nos posicione como una opción diferencial y atractiva desde el punto de vista de oportunidades y de desarrollo de carrera. | <ul style="list-style-type: none"> Atraer nuevos perfiles (Entry/Expert). Engagement (fidelización) de personas candidatas. Personal becario como principal fuente de reclutamiento. |
| | Vocaciones | Despertar las vocaciones de carreras STEM en niñas antes de su incorporación a estudios superiores(2). | <ul style="list-style-type: none"> Contribuir en el empoderamiento de la mujer en roles y posiciones en la sociedad donde están en clara minoría. Identificar la imagen de Accenture con el impulso de las carreras STEM en niñas. |
| FIDELIZACIÓN | WomenUPdate (Cliente Banca) | <p>Promover el desarrollo personal y profesional de las mujeres de Accenture mediante un programa de desarrollo de habilidades único y escalable.</p> <p>Crear el contexto idóneo para que el género sea inclusivo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el potencial femenino para que puedan alcanzar sus objetivos profesionales. Influir en el contexto de cambio en el día a día en el que mujer y hombre se apoyen para crear juntos. Vivir «Experiencias inspiracionales» con personas relevantes que sirvan de ejemplo. |
| | Wo(men) Radar & Early radar | <p>Radares MD/SM/M (monitorizados cada 6 meses).</p> <p>Radar de Top Performance (KT) Consultants con objetivo de hacer seguimiento de elementos de riesgo de pérdida de talento.</p> <p>Incluir programas específicos de formación DOW Insight, Developing Leaders...</p> | <ul style="list-style-type: none"> Automatizar el RADAR. |
| | WO(MEN)UP Corners | <p>Promover un espacio de encuentro para fomentar el network entre mujeres.</p> <p>Dar visibilidad de rol models y propiciar el sponsorship.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el networking cross DTE para MDs y SM. Ampliar la red de contactos y apoyo interno y externo. Incrementar el network entre mujeres a nivel DTE desde fases iniciales de la carrera, propiciando el mentoring informal. |
| ÉXITO | WO(MEN) IN POWER | <p>Desarrollar network externo con consejeras y ejecutivas top de los clientes.</p> <p>Foro trimestral de debate sobre temas relevantes en la agenda de las organizaciones actuales, facilitando así el intercambio de puntos de vista y la co-creación de una visión de negocio en clave femenina.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Facilitar el intercambio de puntos de vista. Facilitar la co-creación de nuevos modelos de negocio en clave femenina. Incrementar red externa de contactos. |
| | Aliados y nuevas masculinidades | Involucrar a los hombres en la creación del contexto propicio para que las mujeres puedan crecer en Accenture, propiciando nuevas masculinidades. | <ul style="list-style-type: none"> Generar un programa específico «para ellos». Lograr que se difunda el mensaje sobre la igualdad de género. Crear una red de aliados. |

Fuente: Accenture

RADAR y Modelo 1:2:2: claves del desempeño exitoso en el camino hacia la igualdad

En lo que respecta al programa RADAR, ha mostrado ser una herramienta clave para el desarrollo de la carrera de las mujeres de Accenture, eliminando barreras en el camino de su ascenso. RADAR se asegura de que las mujeres alcanzan posiciones de liderazgo, haciendo su seguimiento y orientándolas en el proceso. Desde el punto de vista de diseño y conceptual es similar al radar de los aviones, que pretende tener una visión 360 de la trayectoria profesional de las personas, y en especial, de las mujeres.

Con este espíritu, se definió un ejercicio de RADAR para todas las mujeres, pero en especial para las de la categoría *Senior Manager* en su «vuelo» al nivel de *Managing Director* (nivel más alto en la compañía). El RADAR tiene dos ejes: el vertical y el horizontal (ver gráfico adjunto). En el eje vertical, a la derecha se distinguen *fast tracks* y a la izquierda *position base*. Las primeras son mujeres con carreras rápidas, donde el modelo de carrera establece que cada dos o tres años tienes que ir avanzando, mientras que las segundas, son mujeres con carreras más lentas, donde los progresos se producen cuando se abre una posición que permite promocionar. Por su parte, el eje horizontal divide la parte superior en lo que se denomina *good position*, y la inferior en

agenda del Comité de dirección de todos los programas que permiten que haya esa permeabilidad. En definitiva, un enfoque de la gestión de la igualdad de género totalmente protocolizado que está permitiendo a la empresa avanzar sin pausa y exitosamente en la consecución del reto establecido.

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN ACCENTURE

Accenture está convencida de que la igualdad de género está directamente correlacionada con unos buenos resultados de negocio. Para una empresa como Accenture, cuyo principal capital es el humano, la diversidad es garantía de entornos de trabajos dinámicos, altamente productivos y creativos. Todos estos elementos son vitales para la generación y renovación de innovadoras propuestas de valor a la clientela, que cada vez exige nuevas sensibilidades y experiencias para poder satisfacerla. De hecho, como se ha visto, en Accenture la gestión de las relaciones con los clientes son una fuente de ventaja competitiva para la empresa, por lo que la generación de estos entornos propicios para la creatividad y la innovación es clave para el éxito del negocio.

En este sentido, Accenture destaca por el alto grado de protocolización de la gestión de la promoción de la igualdad de género: modelos, procesos, herramientas, comisiones, y sistemas de seguimiento y control que permite que esté totalmente enraizada en la cultura de la empresa y sea parte de su estrategia.

Además de lo anterior, hay un conjunto de factores que permiten a la organización alcanzar sus objetivos en materia de igualdad de una forma tan diligente y exitosa. Por un lado, la implicación y el empuje de la alta dirección de Accenture, que muestra activamente en sus mensajes su compromiso con el reto del 50-50% de forma que va permeando en todas las capas de la organización. Asimismo, el hecho de que la búsqueda de la igualdad es tarea de todo el personal de la empresa. Como se ha visto, en Accenture no hay una persona que ostente un cargo unifuncional cuya tarea sea el despliegue de acciones a favor de la igualdad de género. Al contrario, el rasgo característico del fomento de la igualdad en Accenture es que ésta recae en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa, es decir, nadie puede desvincularse de su cometido. En tercer lugar, a todo lo anterior se añade que el reto 50-50% está ligado a la obtención de una retribución variable por parte del equipo directivo, lo que añade un estímulo adicional en la persecución de dicho objetivo. Finalmente, el hecho de que la empresa incluya como parte de su oferta a clientes las experiencias y conocimientos adquiridos en su gestión de la diversidad, de nuevo vuelve a establecer un vínculo entre la consecución del reto y el impacto en el negocio de Accenture.

En lo que se refiere al futuro de Accenture, sin dudas de los retos más inminentes que tiene por delan-

te la empresa son, por un lado, la fidelización de las mujeres y, por otro, la atracción de las mujeres hacia las carreras STEM.

El objetivo de este caso es presentar cómo se pueden diseñar y aplicar herramientas, modelos, métricas y procesos innovadores para el seguimiento y control de la atracción y retención del talento femenino, y cómo éste se puede vincular con el éxito de la organización. En concreto, se quiere hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- La relevancia de protocolizar el fomento de la igualdad de género.
- La importancia de instrumentos y métricas para la planificación y dotación de capital humano en empresas con una alta rotación y con ambiciosos objetivos cuantitativos en materia de igualdad de género.
- La existencia de fórmulas para vincular la percepción de retribución variable a objetivos de igualdad de género.
- Las habilidades directivas requeridas en la gestión de grandes carteras de clientela.
- Los roles directivos que es necesario desempeñar en los diversos niveles de dirección.
- Otros temas, como las bondades de una cultura de la igualdad de género y la diversidad, las virtudes y debilidades de las estructuras matriciales, las mujeres y las carreras STEM, etc. son elementos que pueden considerarse tras la lectura del caso.

NOTAS

- [1] *The hidden value of culture makers*. Accenture 2020.
- [2] En este enlace se puede ver un video de la labor que realiza Accenture en la atracción del talento femenino hacia las nuevas tecnologías: <https://youtu.be/Bgpyl-xKT50>