

A photograph of two women in a bright, modern office environment. The woman on the left has long, wavy brown hair and is smiling as she looks at a large white document. The woman on the right has blonde hair and is wearing glasses, looking intently at the same document. She is holding a white coffee cup with a black lid. The background is a bright, out-of-focus office space with windows.

# **| ESTUDIO DE BALANCE DE GÉNERO DE SODEXO**

The Sodexo logo, featuring the word "sodexo" in a blue, lowercase, sans-serif font. A red vertical bar is positioned to the left of the text. A blue star with a white outline is placed above the letter 'o'.

**sodexo**

# EL MOVIMIENTO HACIA EL BALANCE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN



**1 de cada 4**  
puestos de gestión  
está liderado por  
una mujer.



**El 75% de los CEO**  
de S&P consideran la diversidad  
de género como una prioridad  
en su organización.<sup>3</sup>

## 1 | TOMAR CONCIENCIA

A medida que las empresas de todo el mundo están más conectadas entre sí y se vuelven más diversas, la falta de mujeres en puestos de liderazgo se ha convertido en una preocupación apremiante para las organizaciones y para la sociedad en general.

Estadísticas recientes resaltan la magnitud de este problema. Según un informe de McKinsey de 2017, **solo 1 de cada 4 puestos de gestión está liderado por una mujer.**<sup>1</sup> Y esta brecha de género se hace más evidente cuando se trata de posiciones de alto liderazgo en grandes compañías: **de los 500 CEO de S&P únicamente el 4,6% son mujeres.**<sup>2</sup>

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de rectificar estos desequilibrios y garantizar que se promueva (y retenga) a más mujeres en puestos de liderazgo. Así, por ejemplo, más del 75% de los CEO asegura que **la diversidad de género es una prioridad en su organización,**<sup>3</sup> y un número creciente de empresas está asumiendo compromisos públicos para lograr la **paridad de género en sus puestos de liderazgo.**<sup>4</sup>

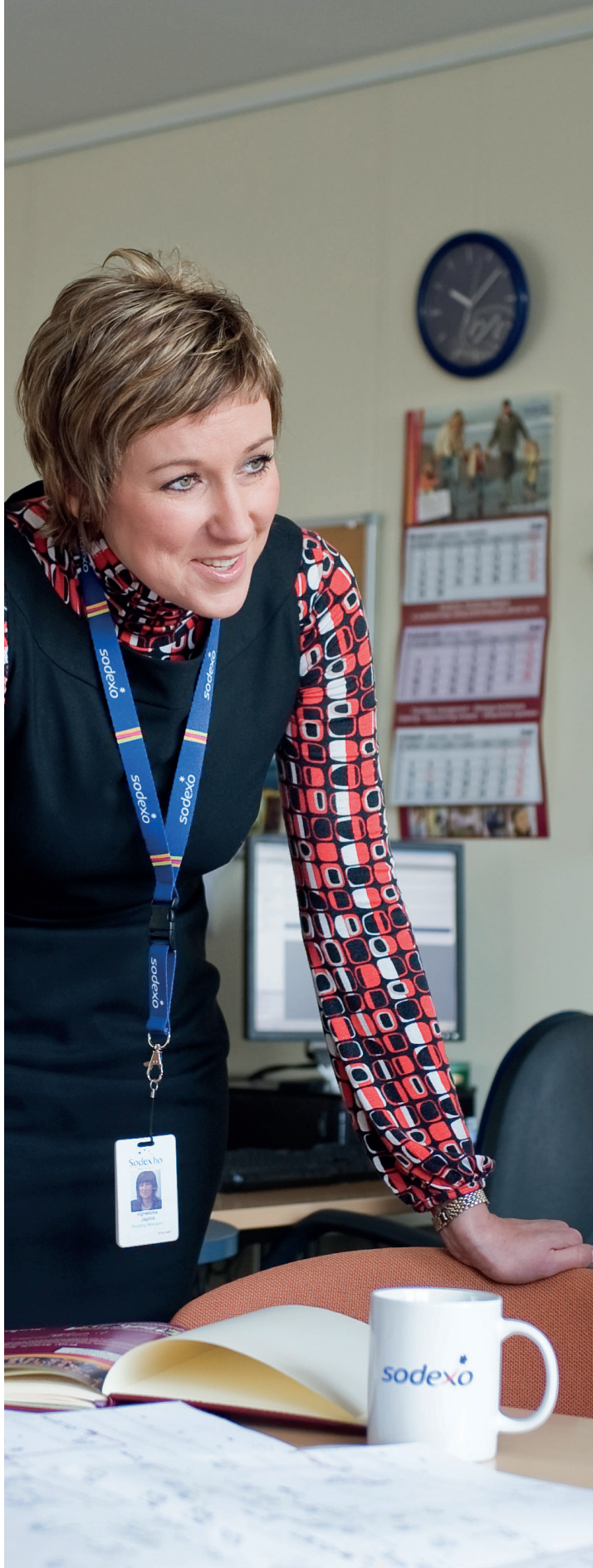
## **LA BRECHA DE GÉNERO SE HACE MÁS EVIDENTE EN POSICIONES DE ALTO LIDERAZGO.**



La **Diversidad de Género es fundamental.** Va más allá de una obligación moral: es un imperativo y un elemento diferenciador del negocio. En Sodexo, la diversidad y la inclusión forman parte de nuestra cultura corporativa, pero lograr una verdadera transformación cultural requiere tiempo y humildad”.



Los hombres deben asumir la misma responsabilidad para hacer cambios significativos y **apoyar el avance de las mujeres en el lugar de trabajo**. También debemos intensificar nuestros esfuerzos para asegurarnos de que haya **más oportunidades de promoción** para las mujeres y para fomentar equipos inclusivos y con balance de género.”



## 2 | SUPERAR BARRERAS

El mundo está cambiando, las empresas están cada vez más concienciadas, existe un compromiso generalizado y hay avances positivos hacia la paridad de género en la gestión. Sin embargo, **aún queda mucho por hacer.**

En general, el equilibrio en posiciones directivas aún **necesita un impulso para pasar de la visión a la acción.** Corregir conceptos erróneos y **sesgos inconscientes sobre la capacidad de las mujeres** para cumplir como líderes eficaces es un aspecto importante de este rompecabezas. También es fundamental enfatizar que el balance de género en puestos de liderazgo es una cuestión de sentido comercial tanto como una cuestión de justicia.

**UNA VISIÓN DEL LIDERAZGO TRADICIONAL, ENFOCADA EN LOS HOMBRES, CONTINÚA DOMINANDO EL MUNDO CORPORATIVO.**

En una **encuesta mundial realizada por McKinsey a managers y altos ejecutivos**, la mayoría de hombres y mujeres coincidieron en que **las mujeres pueden liderar con la misma eficacia que los hombres.** Pero cuando se les preguntó si estaban “firmemente convencidos”, los hombres mostraron más reservas.<sup>5</sup>

Mientras que el

 **84%**

**de las mujeres** “creía firmemente” que podían liderar con la misma eficacia que los hombres, solo el

 **43%**

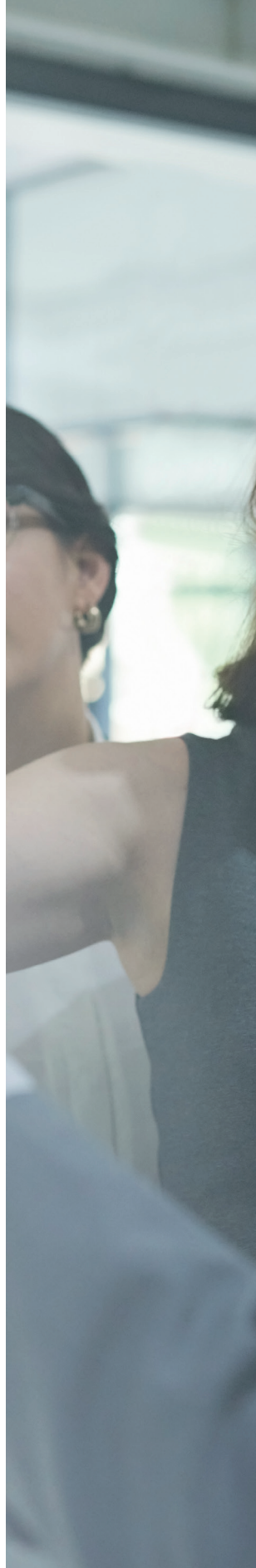
**de los hombres** se mostró “firmemente convencido” de ello.

### 3 | IMPACTO POSITIVO

La investigación de McKinsey demostró que **los comportamientos utilizados frecuentemente por las mujeres tienen un impacto positivo en el desempeño de la organización.**<sup>6</sup> Por ejemplo, las mujeres tienden a preocuparse por el desarrollo de las personas, establecen expectativas y entregan reconocimientos con mayor frecuencia que los hombres. Estas habilidades de liderazgo resultan fundamentales para **mejorar el ambiente de trabajo, reforzar valores, inspirar a las personas,** inculcar responsabilidad e impulsar resultados. Por ello resulta crítico remover los sesgos de la organización para contribuir a la evolución de los estilos de liderazgo dominantes en la actualidad.

Otros estudios, como el realizado por Catalyst, evidencian la **correlación entre la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo y los indicadores clave de rendimiento empresarial** (KPI), tales como rentabilidad sobre fondos propios, crecimiento de las acciones o mayor sostenibilidad.<sup>7</sup>

**\_TENER MUJERES EN POSICIONES DE LIDERAZGO NO SOLO ES LO “CORRECTO” SINO QUE RESULTA CLAVE PARA LA RENTABILIDAD, LA REPUTACIÓN Y LA VENTAJA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS.**





**El equilibrio de género fomenta la creatividad y la innovación** y, en última instancia, impulsa mejores resultados empresariales. **Cuando las mujeres alcanzan su máximo potencial, los negocios y la sociedad son también más fuertes y más exitosos."**



**Sophie Bellon**  
Presidenta del Consejo de Administración y Directora General de Sodexo



Creemos firmemente que **el fomento de la igualdad de género** en todos los niveles de la organización ha sido, es y será una fortaleza para Sodexo y un factor clave en el éxito del grupo”.



**Carina Cabezas**  
Directora General de Sodexo en España







# EL ESTUDIO DE BALANCE DE GÉNERO DE SODEXO

Desde Sodexo queremos contribuir a la difusión del conocimiento sobre la **representación de hombres y mujeres en puestos directivos** (“balance de género”).

**En 2014 lanzamos un estudio interno** para explorar y comprender la correlación entre una gestión balanceada en términos de género y el rendimiento empresarial. Tal esfuerzo se conoce hoy como el **Estudio de Balance de Género**, un análisis longitudinal de varios años sobre la paridad de género en todos los niveles de liderazgo global de Sodexo. Los resultados preliminares del estudio ya han sido publicados.<sup>8</sup>

El documento actual se construye en base a estos hallazgos con el objetivo de **ampliar la investigación previa** sobre el Business Case de las mujeres en puestos de liderazgo, resumiendo y profundizando en los datos sobre equipos con balance de género y los KPI recogidos durante cinco años.

El estudio se enfoca en las **implicaciones de rendimiento de una cultura de trabajo inclusiva** en términos de género, frente a una cultura donde un género domina sobre el otro.

Para ello se han recogido y analizado **datos de más de 50 000 mandos procedentes de 70 entidades** de todo el mundo, incluyendo equipos de gestión de una amplia gama de funciones, desde altos líderes ejecutivos hasta Jefes de Centro (mandos intermedios). De este modo, el Estudio no solo se fija en las posiciones de liderazgo superior sino que adopta un **enfoque amplio** al investigar a las **mujeres en todos los niveles de gestión**.



## INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

El estudio ha puesto de manifiesto que los equipos cuya gestión se lleva a cabo de manera balanceada por hombres y mujeres son **más exitosos de acuerdo a una amplia gama de indicadores**. Los márgenes operativos, la retención de clientes y empleados, el compromiso de los empleados o la seguridad, entre otros indicadores clave de rendimiento, son más altos **entre los equipos con una gestión balanceada de género** en comparación con los equipos que no la tienen.

Por ejemplo, el engagement de los empleados, entendido como el número de entidades con una tasa de participación de empleados más alta que la referencia externa del año 2016, es 14 puntos porcentuales más alto para las entidades con gestión equilibrada de género. Y otros indicadores clave muestran una tendencia similar como muestra el resumen de la página siguiente. Los resultados no solo coinciden con el estudio previo de análisis realizado por Sodexo entre 2011 y 2014 sino que la naturaleza longitudinal del estudio demuestra que **los equipos con balance de género brindan resultados constantes y predecibles**.

**LOS RESULTADOS REAFIRMAN EL ESTUDIO PREVIO DE SODEXO Y DEMUESTRAN LA SOLIDEZ Y ESTABILIDAD DE ESTAS TENDENCIAS.**

# ESTUDIO DE BALANCE DE GÉNERO

## ¿A QUIÉN ENTREVISTAMOS?



Más de  
**50 000**  
MANAGERS EN  
**70 ENTIDADES**

## EL BALANCE ÓPTIMO



ENTRE **40%** Y **60%**

## HALLAZGOS CLAVE

### ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS

Número de entidades con una tasa de participación de empleados más alta que la referencia externa del año fiscal 2016.



**+14**  
puntos  
porcentuales\*

### RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Tasa promedio de retención de empleados en el año fiscal 2016.



**+8**  
puntos  
porcentuales\*

### RETENCIÓN DE CLIENTES

Número de entidades que registran una tasa de retención de clientes del 90% o más en el año fiscal 2016.



**+9**  
puntos  
porcentuales\*

### SEGURIDAD

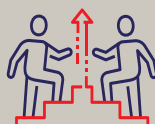
Cantidad de entidades que disminuyeron las tasas de accidentes de trabajo entre los años FY14 y FY16.



**+12**  
puntos  
porcentuales\*

### MÁRGENES DE CONTRIBUCIÓN

Número de entidades que aumentan significativamente los márgenes operativos entre los años FY14 y FY16.



**+8**  
puntos  
porcentuales\*

\*Resultados obtenidos en los equipos con una gestión balanceada de género en comparación con los equipos que no la tienen.

## BALANCE ÓPTIMO

Según la investigación previa de Sodexo, se obtienen resultados óptimos cuando los equipos de gestión tienen **una proporción de género de 40% a 60%** de mujeres, y esta relación fue la que se utilizó para definir, en el estudio actual, qué significa una gestión con balance de género.

Para aprovechar estudios previos de McKinsey, Catalyst y otras agencias que se han centrado en indicadores de desempeño financiero, el Estudio de Sodexo examina los resultados financieros y no financieros como resultados del balance de género en la gestión. Curiosamente, el patrón de resultados indica que **un equilibrio casi igual de hombres y mujeres en la gestión es fundamental para observar avances en los KPI financieros y no financieros**. Pero cuando la proporción de mujeres en la gestión supera el 60%, los beneficios se estabilizan, lo que confirma que para lograr un rendimiento óptimo, es necesario que exista una mezcla de entre 40% y 60%.





## PARIDAD EN TODA LA PLANTILLA

Los analistas también encontraron una **correlación directa entre el porcentaje de mujeres del total del personal y aquellas en cargos de gestión**, y viceversa. Es decir, las plantillas equilibradas en términos de género crean un **ambiente que favorece el crecimiento profesional de las mujeres**. Esto respalda la idea de que la paridad de género en los altos mandos está estrechamente relacionada con el incremento de mujeres en los equipos.

**— EL ESTUDIO CONFIRMA QUE LA PARIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE DIRECCIÓN PROMUEVE LOS INTERESES DE LOS COLABORADORES EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.**

# SODEXO Y LA PARIDAD DE GÉNERO

## NUESTRO COMPROMISO

Los resultados del **Estudio de Balance de Género** ayudan a justificar el esfuerzo continuo que existe en Sodexo por **promover la igualdad de acceso entre hombres y mujeres a posiciones de liderazgo** y a oportunidades de crecimiento. Como una compañía líder en paridad de género tanto en los niveles actuales de management balanceado como en los objetivos de mejora.

Algunas estadísticas clave de 2017 ilustran nuestro compromiso con el balance de género en la gestión y en el liderazgo así como con las oportunidades de crecimiento para las mujeres.

### Compromiso del Grupo Sodexo con el Balance de Género: Estadísticas clave 2017

Representación de Mujeres en la Junta de Directores **50%**

Representación de Mujeres en el Comité Ejecutivo Global **25%**

Representación de Mujeres en cargos directivos senior **32%**

Representación de Mujeres en mandos intermedios **46%**

Empleados que trabajan en filiales que cuentan con gestión balanceada **59%**





No podemos construir un mejor mañana sin equipos empoderados o que no cuenten con diversidad de género. Asegurarnos de **crear un entorno que atraiga, retenga y desarrolle mujeres líderes es primordial** en Sodexo. Es fantástico reclutar mujeres en nuestra compañía, pero también debemos ofrecerles una base que les permita prosperar y crecer en su carrera mientras están aquí. Esa es una responsabilidad que asumimos personalmente.”

## PRINCIPALES RETOS

A pesar de que hay un progreso notable, todavía queda mucho por hacer. En Sodexo somos conscientes y, por ello, altos ejecutivos de la Compañía han establecido políticas para contribuir a **lograr un balance de género óptimo en todos los rangos de gestión** y en todas las posiciones de liderazgo.

Nos comprometemos a alcanzar una **representación global de mujeres dentro de los cargos de alto liderazgo del**

**40%**  
**EN 2025**

y ha responsabilizado a los equipos destinando el 10% de los incentivos anuales para aquellos ejecutivos que ayuden a alcanzar esa cifra.

Además, Sodexo tiene como objetivo para el año 2025 que todos los empleados trabajen para equipos de gestión con balance de género. **Hoy ese número alcanza el 59% de nuestros colaboradores.**





# PASOS A SEGUIR

## | COMPROMISO EN TODA LA COMPAÑÍA

El **Estudio de Balance de Género** proporciona un **Business Case** convincente para buscar la paridad en la representación de todos los géneros en posiciones de liderazgo. Como tal, esperamos que estos resultados estimulen un compromiso aún más profundo con el **balance de género en toda la compañía**. También esperamos que sirvan como herramienta para atraer a las regiones en donde, muchas veces debido al contexto cultural, la diversidad y la inclusión no se aceptan tan fácilmente.

## | DIFUSIÓN DE RESULTADOS

La naturaleza distintiva del estudio, con su enfoque en el balance de género en todos los estratos de la gestión y los KPI financieros y no financieros, proporciona claridad al panorama general sobre **cómo y por qué las empresas deben buscar el balance de género en su fuerza laboral**. Por esta razón estamos difundiendo los resultados entre nuestros clientes y entre la comunidad empresarial en general.

## | CONTINUIDAD Y MEJORES PRÁCTICAS

Tenemos la intención de continuar este estudio al mismo tiempo que trabajamos para alcanzar nuestros objetivos de paridad de género en los puestos de liderazgo. Nuestros analistas también ampliarán el alcance de la investigación y abordarán cómo el balance de género en el liderazgo afecta a la innovación y cómo podríamos compartir las **mejores prácticas de nuestros equipos con balance de género**.

En esencia, el **Estudio de Balance de Género** tiene como objetivo comprender cómo nuestro éxito está determinado por la paridad de género en el liderazgo. Estos resultados confirman que desde Sodexo deberíamos seguir apostando por este compromiso y continuar estableciendo metas ambiciosas para la diversidad y la inclusión dentro y fuera de la compañía.

# I REFERENCIAS

1. McKinsey. (2017). Women Matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-yearsof-insights-on-gender-diversity>
2. Catalyst. (last updated May 18, 2018). Women CEOs of the S&P 500. Obtenido de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>
3. McKinsey. (2017). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/global-themes/genderequality/five-fifty-the-front-lines-of-gender-inequality>
4. Huang, G. (2017). Seeking women: 70+ companies that have set gender diversity targets. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2017/02/14/seeking-women-40-companies-that-have-set-gender-diversity-targets/>
5. McKinsey. (2013). Women Matter 2013. Gender diversity in management: Moving corporate culture, moving boundaries. Obtenido de [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/Addressing%20unconscious%20bias/WomenMatter%202013%20Report%20\(8\).ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/Addressing%20unconscious%20bias/WomenMatter%202013%20Report%20(8).ashx)
6. McKinsey. (2016). Women Matter 2016. Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity. Obtenido de <http://amazonfund.com/wp-content/uploads/2017/03/Women-Matter-2016-Reinventing-the-workplace.pdf>
7. Catalyst. (2014). Diversity Matters. Obtenido de <http://www.catalyst.org/knowledge/diversity-matters>
8. Sodexo. (2016). Gender-balanced teams linked to better business performance: A Sodexo Study. Obtenido de [http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study\\_Gender-Balance-Trend.pdf](http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf)



© Sodexo

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin citar la fuente.

Calle Federico Mompou, 5  
Parque Empresarial Las Tablas, Edificio 1, Planta 1  
28050 – Madrid (Spain)

Tel.: +34 91 602 40 00  
[es.sodexo.com](http://es.sodexo.com)

