www.mujeremprendedora.net· www.paginasdemujeremprendedora.net· número 234 · Marzo 2021

Mujeremprendedora

¿El futuro del trabajo? *En femenino*

El triunfo de las marcas empáticas

Mujeres de Cine II Festival online

RECUPERAR EL BIENESTAR EMOCIONAL DE LA PLANTILLA

Denise Hugo

Jefa de Proyectos de Energías Renovables de Amazon

www.informaria.com
LO MAS IMPORTANTE
DE CADA DÍA

5 **Editorial**
Anna Conte
Directora de *Mujeremprendedora*

6 **MartaRaboso**
Directora de RR. HH. en HipoGes Iberia

7 **Mª Ángeles Tejada**
Directora de Public Affairs de Randstad y Presidenta de Honor de Fidem

8 **Susana Pedrero**
Directora corporativa de Personas y Organización de AENOR

9 **Marta Blázquez**
Presidenta de Faconauto Woman

10 **Rocío Rufilanchaso**
Vicepresidenta y socia de Kingsley Gate Partners

11 **Tali Salomon**
Directora general para Iberia y Latam de la plataforma de inversión en multiactivos eToro

12 **Entrevista a Denise Hugo**
Jefa de Proyectos de Energías Renovables de Amazon

16 **Paula Belén González**
CEO de Levira International

17 **Ángel Nicolás García**
Presidente de CECAM-CEOE CEPYME Castilla-La Mancha

19 **Natalia Fernández Laviada**
Subdirectora general de Prevención, Calidad y Comunicación de Fraternidad-Muprespa

20 **Ana Pérez Fernández-Espada**
Socia ALIATS-LEGAL, Abogados y Asesores

21 **Catalina de Pablos**
Socia de Bird & Bird

22 **Entrevista a Marta Palmeiro**
Cofundadora y CFO de StudentFinance

26 **Alexandra Anders**
Senior Director of Talent EMEA Cornerstone OnDemand

28 **Rocío Millán**
Directora de Permanent Placement Grupo Adecco

29 **Ruth Blanch**
Vicepresidenta para Europa de Rebold

30 **Una experiencia a dos voces**
Mar / Fernando Garrido
Coach

32 **Vanessa Moreno Rangel**
Directora de RRII y Comunicación de CTA y presidenta de DIRCOM en Andalucía

34 **Magazine**

36 **Ana Palacios**
Directora de Mujeres de Cine

37 **Mónica Regueiro**
Actriz y productora Fundadora de ProduccionesOff

38 **Mujeres en la historia**

ENTREVISTA A MARTA PALMEIRO, COFUNDADORA Y CFO DE STUDENTFINANCE

ANA PALACIOS DIRECTORA DE MUJERES DE CINE

EDITA: Grupo Informaria, empresa informativa fundada en 1996
FUNDADOR: Manuel Bellido
DIRECTORA: Anna Conte
REDACCIÓN Y COLABORADORES:
María Cano Rico, Inma Sánchez, Mª Ángeles Tejada, Ana Herrero, Eva Serrano Clavero, Ana Bujaldón, Lola Merino, Mercè Brey, María Luisa de Contes, Carolina Lázaro, Mónica Regueiro
DIAGRAMACIÓN: Francisco Javier Collados
FOTOGRAFÍA: Archivo Mujeremprendedora, Agencias
DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y PUBLICIDAD:
Recaredo, 20, 2º. 41003 Sevilla
Tel.: 954 53 98 47
ISSN 1575-9377
Depósito Legal: SE-3043-99
www.mujeremprendedora.net
Emails:
redaccion@mujeremprendedora.net;
annaconte@mujeremprendedora.net

Premio ALMUR

Premio ARCO IRIS

©Informaria S.L.U. Todos los derechos reservados. En virtud de lo dispuesto en los artículos 8 y 32.1 de la LPI, quedan expresamente prohibidos la reproducción, la distribución, la comunicación pública, incluida su modalidad de puesta a disposición, de la totalidad o parte de los contenidos de esta publicación, por cualquier medio de soporte, sin la autorización de su titular. Diríjase a CEDRO si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Mujeremprendedora es una publicación plural, los artículos y comentarios que en ella aparecen reflejan las opiniones de los respectivos autores.

GRANDES PROBLEMAS

PEQUEÑAS SOLUCIONES

Enfermedades como el sarampión son un gran problema con una solución tan pequeña como una vacuna. Sin embargo, 14 millones de niños no recibieron ninguna en 2019.

Juntos podemos impulsar la inmunización de millones de niños para que ninguno enferme o muera por causas que se pueden evitar con una simple vacuna.

LA SOLUCIÓN ESTÁ EN TUS MANOS

HAZTE SOCIO DE UNICEF

pequeñassoluciones.es

900 907 133

unicef

UNICEF España

editorial
annaCONTE
Directora de *Mujeremprendedora*
annaconte@mujeremprendedora.net

¿El futuro del trabajo? *En femenino*

Estoy leyendo un libro que habla de "cómo trabajaremos en un mañana", de su contenido me gustaría que reflexionáramos juntos; la autora, Silvia Zanella, experta en el tema, ha trabajado en Italia y en otros países para las mayores empresas de RR. HH. y consultoría, combinando comunicación, digital y RR. HH.; también es ponente, escritora, periodista y formadora.

Compré el libro porque me sedujo el título: ***Il futuro del lavoro è femmina***; en español creo que la única traducción posible es ***El futuro del trabajo es en femenino***. Silvia Zanella despeja inmediatamente el campo de posibles malentendidos: el suyo no es un libro sobre "mujeres y trabajo", ni quiere proponer una interpretación feminista, ni quiere hablar de igualdad y discriminación. El suyo es un libro sobre "cómo trabajaremos en el mañana", y el argumento concierne a todos, hombres y mujeres, jóvenes, personas a punto de jubilarse, personas que buscan su primer empleo, empleados, directivos, emprendedores...

Entonces, ¿qué significa que "el futuro del trabajo es e*n femenino*"?

Incluso antes de la pandemia asistíamos a una metamorfosis trascendental en el mundo del trabajo: la tecnología ha inutilizado determinadas tareas, algunas profesiones se han transformado radicalmente y otras aún no han nacido. Y hoy en día, probablemente aún no hemos terminado de cuantificar el impacto de la pandemia de COVID-19 en el mercado laboral mundial.

Sin embargo, hay una cosa en la que coinciden todos los expertos: las habilidades que se utilizarán para afrontar el futuro del trabajo son las *soft skills*, o *human skills*, es decir, todas aquellas actitudes que son estrictamente humanas y, por lo tanto, difíciles de replicar por parte de las máquinas. Son la capacidad de resolver problemas, de tratar con muchos interlocutores diferentes a la vez, de trabajar en grupo...

Desde hace un tiempo las empresas vienen solicitando nuevas habilidades de este tipo, también porque, a diferencia del pasado, la gestión empresarial necesita más habilidades emocionales y habilidades relacionales, necesita de empatía y confianza, colaboración y sentido crítico, mayor proximidad a las necesidades de clientes y compañeros. Todas estas son características que la literatura gerencial reconoce en el trabajo y el liderazgo femenino. Por tanto, el futuro del trabajo es *en femenino* porque las competencias profesionales requeridas serán más marcadamente femeninas.

Pero Silvia Zanella va más allá de las competencias, cuando enfatiza que son las mismas formas de trabajar y gestionar las organizaciones las que están cambiando radicalmente; los tiempos y espacios de trabajo son cada vez menos fijos y definidos (pensamos en el *smart working*, *coworking*, movilidad internacional...). También cambiará nuestra idea de hacer carrera: un camino más largo y menos constante, en el que tendremos que ser capaces de afrontar cambios radicales, así como alternar entre momentos operativos y momentos de formación. Cambiará la forma en que buscaremos oportunidades profesionales, sobre todo madurando una conciencia más profunda sobre el tipo de valor que podemos ofrecer.

Para afrontar estas transformaciones será necesario ser acogedores, flexibles, amables, transparentes, abiertos, inclusivos; y también saber cooperar, compartir, escuchar e imaginar, cultivar relaciones y cuidar a la vez de nosotros mismos y de los demás. Se trata de formas de trabajo y estilos de gestión que universalmente se consideran más femeninas que masculinas, pero -y Silvia Zanella lo reitera varias veces- de ninguna manera adscritas a un género y excluidas de otro.

Repensar, por tanto, la forma de trabajar es más necesario y urgente que nunca: no se trata de entender quién ganará la batalla entre hombre y máquina, sino de cómo cambiarán la gestión del tiempo y del espacio de trabajo, las relaciones y nuestra identidad, la forma de buscar y vivir un trabajo. Tener un enfoque "femenino" nos ayudará a cabalgar -¡y no a sufrir!- las transformaciones que nos esperan para llegar a un futuro mejor para todos, hombres y mujeres por igual.

MartaRABOSO
Directora de RR. HH. en HipoGes Iberia

Recuperar el bienestar emocional de la plantilla

En el contexto socioeconómico y laboral previo a la COVID-19, y en un sector en el que la competencia es tan agresiva, impulsar proyectos que nos permitiesen diferenciarnos era clave. Así nació HipoCare en 2019, el plan de bienestar de HipoGes.

Tras experimentar lo que significa una pandemia, el valor que le damos a cualquier tipo de iniciativa enfocada al mantenimiento de la salud, se ha multiplicado y, por tanto, HipoCare es herramienta clave para la atracción y retención de talento.

Nuestro plan de bienestar se gestó con vocación de continuidad, y bajo la premisa de adaptarlo a las necesidades y preferencias de las personas que conforman HipoGes. Lo que no sabíamos hace un año es que un virus aceleraría la transformación de nuestro programa.

El COVID ha enfrentado a la sociedad y las empresas a muchos desafíos, y los directivos de Recursos Humanos no somos menos:

• **Afrontamos esta situación, sin contar con los recursos necesarios para gestionar la crisis sanitaria:** rediseñamos nuestros procesos de onboarding para que se produzcan en remoto; apostamos por la formación digital; nos hemos reinventado con las iniciativas saludables y sociales; nos hemos convertido en asesores médicos, muchas veces, sin tener la capacitación necesaria, y ha aumentado, más aún, nuestra responsabilidad por el bienestar de nuestros empleados/as.

• **Ha habido que educar a la plantilla y a los managers en materia de riesgos.** La inicial falta de recursos preventivos, el colapso sanitario, las dudas sobre el protocolo de actuación ante un caso positivo o los tipos de test diagnósticos han sido temas recurrentes. Y en relación a esto, uno de los retos también ha sido comunicar de forma efectiva, sin saturar.

• **El aislamiento ha generado enormes efectos psicológicos.** A raíz de los confinamientos domiciliarios que sufrimos, y la crisis sanitaria y económica en la que estamos inmersos, la sensación generalizada es pérdida de control de nuestro estado de bienestar, lo que afecta a nuestro equilibrio emocional. Muchas de las personas con las que trabajo refieren problemas de insomnio, agotamiento mental, mala salud física por ver limitada su actividad, reducción de la felicidad en el hogar por problemas de pareja o de conciliación, sufrimiento en las relaciones familiares y separación de los amigos. Nosotros, además, siempre hemos concebido la oficina como algo más que un lugar al que ir a trabajar, es un punto de encuentro, de unión con el resto de compañeros y, en este sentido, las medidas para prevenir los contagios nos han afectado negativamente en el plano psicosocial. Por esta razón, uno de los pilares fundamentales de HipoCare en 2021 serán las iniciativas encaminadas a la recuperación del bienestar emocional de nuestra plantilla.

• **Preocupa que el foco en la COVID-19 nos oculte otros riesgos y problemas de salud a los que seguimos expuestos.** Por eso, desde HipoGes, hemos seguido dejando hueco a las iniciativas encaminadas a la detección precoz del cáncer, a la prevención de trastornos muscoesqueléticos o al fomento de la nutrición saludable que tantas patologías cardiovasculares puede evitar.

La flexibilidad en el trabajo es, en estos momentos, el medio que nos permite la gestión de nuestros profesionales, garantizando su seguridad y salud; sin olvidar la importancia de la promoción de hábitos saludables, facilitar directrices de autoprotección y educación en materia epidemiológica y, por supuesto, la autoconciencia.

MªÁNGELESTejada
Directora de Public Affairs
de Randstad y Presidenta
de Honor de Fidem

Micromachismos

Con demasiada frecuencia, muchas mujeres directivas, empresarias y trabajadoras tienen que disimular su talento para sobrevivir en sus puestos de trabajo. En mi caso y en el de muchas colegas, hemos sufrido lo que se denomina el *mansplaining* o la condescendencia de determinadas personas del otro sexo. Es algo que simplemente ocurre y que parecemos haber aceptado, a pesar de que la realidad y los hechos, como lo están demostrando muchas mujeres en la gestión política, empresarial y social, ponen de manifiesto que somos tanto o más eficientes y muy responsables en las tareas que realizamos.

Me ha encantado el estudio sobre el lenguaje como perspectiva de género que ha realizado la catedrática Dra. Estrella Montoliu, creando una fonoteca de *micromachismos*, en el que han participado 100 mujeres, dando testimonio verbal, a través de un programa de RNE, en el que han explicado experiencias reales y del día a día, siempre con referencia a expresiones de lenguaje y su impacto social. Con ello se evidencia de forma espontánea esta "creencia" de que hombres y mujeres no son iguales, se exponen situaciones tan convencionales como por ejemplo cuando una mujer quiere dar una solución a un tema técnico y el cliente (hombre) busca la ratificación de un técnico masculino; también cuando una mujer merece un justo reconocimiento por un trabajo y tiene que escuchar que su eficiencia se debe a una visión masculina aunque en un cuerpo femenino. Otras más prosaicas, como la ciclista femenina que en su ruta se "atreve" a aconsejar a un grupo de ciclistas masculino que pueden mejorar el rendimiento con un cambio de desarrollo en los engranajes, soportando la reacción sarcástica de los corredores varones. Todo ello es muy interesante, por la influencia que tiene el lenguaje en las relaciones profesionales y personales y como pueden condicionar la normalidad a la que aspiramos. Por ello, creo que es muy recomendable que hablemos de estos temas a fin de conocer en qué punto nos encontramos en este viaje hacia la igualdad de género.

Por fortuna vivimos en un modelo de sociedad en el que la resolución de problemas es más decisiva que la condición del sujeto y es probable que al final sean los androides o los robots quienes nos faciliten la vida. Y más allá de los grados de formación superior, voy a romper una lanza más en favor de la formación profesional, ya que en este último año todos hemos comprobado la importancia de todas estas pequeñas cosas que nos ayudan a vivir y que pasan desapercibidas, como sería el "rol" de la gente de oficio, porque no seríamos nada sin el repartidor, la gente que limpia, los que se ocupan de que tengamos energía o agua corriente en casa, la cajera del súper, el ganadero, el granjero, el hortelano o el furgón que nos trae la comida y todo lo que nos hace falta.

Todo eso debe servir para entender la complejidad del mundo en que vivimos y la importancia que tenemos todos y cada uno al servicio del conjunto, porque el mundo solo puede entenderse como el engranaje de una bicicleta. A menudo, como hacemos todos, intento abstraerme y ver el mundo con más objetividad, y al final me tranquiliza saber que somos demasiado débiles, vulnerables y perecederos, porque en el fondo somos incapaces de vivir sin los demás, y no me refiero a la componente emocional o social -que es básica- sino porque el "otro" tiene lo que a mí me falta. No lo sabemos todo, pero ser inteligente consiste en tomar conciencia de nuestras enormes limitaciones. Supongo que si tuviéramos la humildad de sentirnos simplemente humanos, hasta podríamos respetarnos y tratarnos como tales, nos olvidaríamos de *micromachismos* y hablaríamos de *macropersonas*, y hasta llegaríamos a poder comunicarnos y discutir con respeto. Tan fácil como intentarlo.

SusanaPEDRERO
Directora corporativa de
Personas y Organización de AENOR

El compromiso con la igualdad de las organizaciones, un campo ineludible

La igualdad de género es un concepto cada vez más presente en la agenda pública y con una coincidencia casi unánime en las sociedades occidentales respecto a la necesidad de dar pasos adelante en ese territorio. Para las organizaciones con ambición de prevalecer a largo plazo, es imprescindible consolidar la confianza entre sus grupos de interés. Pero la confianza no se puede hacer crecer como un atributo general, sino sobre campos concretos que deben coincidir con los valores imperantes en la sociedad en cada momento de su evolución. Según el estudio realizado en 2019 por Porter Novelli & CONE, el 79% de los consumidores asegura sentir una conexión personal mayor con aquellas empresas con las que comparten valores.

Por tanto, el compromiso con la igualdad de las organizaciones es un campo ineludible, entre otros, para todas aquellas empresas que logran hacer de la confianza una ventaja competitiva. El hito legislativo de la Ley 3/2007 de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres podría llevarnos a pensar que tras una ley que prevé mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades en las organizaciones, la igualdad era una cuestión ya "resuelta".

Sin embargo, los datos ponen de manifiesto que los avances han sido muy escasos. **La brecha salarial en España a cierre de 2020 se eleva al 36%** y la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas alcanzó el **23,7% en 2019** frente al 19,9% del año anterior, dato muy lejano al 40 % que se recomienda tras la reforma del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en 2020.

PLATAFORMA DE CONFIANZA

AENOR, que lleva más de tres décadas contribuyendo a transformar la sociedad generando confianza entre organizaciones y personas, ha desarrollado la Plataforma de Confianza "Contribuir a la Diversidad" que engloba soluciones de certificación y verificación para ayudar a las organizaciones a consolidar la confianza sobre su acción entre sus interlocutores, evidenciando una serie de compromisos.

Estas soluciones abordan los campos de la certificación de Igualdad de Género, Igualdad Retributiva, la aplicación de la norma chilena de Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, verificación de Información No Financiera, la certificación como Organización Saludable y el Modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

Veamos, por su importancia, las dos primeras. El modelo de certificación de la Igualdad de Género (SGIG) es un sistema de gestión, esto es un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional, cuyo fin es garantizar la igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras. La segunda es el certificado de igualdad retributiva mediante el cual AENOR certifica que la empresa dispone de un sistema de compensación que gestiona todos los conceptos salariales y extrasalariales sin sesgo de género, y que ante diferencias retributivas dispone de un plan de acción. Y el cumplimiento de este plan de acción será auditable periódicamente por parte de AENOR. En definitiva, esta certificación ayudará a las organizaciones a generar confianza de que retribuyen de forma similar a las personas que ocupan un puesto de funciones y tareas similares, independientemente de su sexo.

Las empresas deben contar con equipos multidisciplinares y multiculturales para poder afrontar los retos presentes y futuros. La gestión de las personas, teniendo muy presentes los cambios sociodemográficos y la escucha activa de las demandas de la sociedad, es una actitud central para toda organización que quiera ser competitiva a largo plazo.

MartaBLÁZQUEZ
Presidenta de Faconauto Woman

I Observatorio de la Igualdad en los Concesionarios de Automoción

Lo que no se mide no se gestiona. Esta afirmación fue nuestro punto de partida para poner en marcha el I Observatorio de la Igualdad en los Concesionarios de Automoción. Teníamos que hacernos una foto, una radiografía que nos mostrara al milímetro y con cifras reales cuál es la situación de la mujer dentro de la industria de la distribución del automóvil. Y así lo hemos hecho.

El propósito del I Observatorio de Faconauto Woman no es otro que establecer esa base de la cual partimos para poner en marcha nuestras acciones. Nuestro objetivo en Faconauto Woman siempre ha sido el de acompañar a la mujer en este sector históricamente más masculino, atraer a ese talento femenino y ser capaz de retenerlo. Para ello debíamos tomar el pulso, conocer cuáles son las principales barreras de entrada, la percepción de las propias mujeres que ya están dentro, qué puestos ocupan y cuáles son sus sugerencias de mejora.

En esta línea, el I Observatorio nos permite identificar las oportunidades de mejora, así como generar propuestas efectivas y eficientes que contribuyan a la incorporación y desarrollo del talento femenino y joven en nuestras filas, si queremos ser empresas sostenibles, modernas y listas para adaptarse a los nuevos retos. Es necesario continuar dirigiendo los esfuerzos a hacer atractiva la automoción, y el momento es propicio para ello, con la llegada de nuevas formas de movilidad, digitalización o nuevas tecnologías. Además, debemos hacer fuerza en mejorar la percepción interna de las mujeres del sector y, para ello, los planes de igualdad específicos son claves.

El estudio nos ha aportado mucha luz en cuanto a las principales barreras de entrada al sector para las mujeres que son el desconocimiento de la industria, la falta de atractivo del sector o la escasa formación específica. Además, nos ha clarificado las medidas que las propias mujeres piensan que deberían llevarse a cabo para atraer a este talento que no son otras que dar a conocer el sector, una mayor conciliación y más formación. También nos ha desvelado que solo un 19% de las mujeres ostenta la gerencia de la concesión y que, afortunadamente, para un 95% no existe brecha salarial, y que el 5% restante piensa que se están tomando medidas para solucionarla.

Las conclusiones del estudio deben hacernos, además de trabajar, reflexionar. Debemos identificar esas oportunidades de mejora y también reconocer los pequeños logros que hemos ido consiguiendo en este tiempo.

Una foto necesaria para seguir avanzando

Con Faconauto Woman queremos evidenciar ese compromiso con un sector como el de la distribución que sabemos que ha sido tradicionalmente masculino. No venimos a hacer un favor a la mujer, nuestra misión es que las mujeres nos elijan como sector en el que desarrollar su carrera profesional.

En definitiva, esta foto que nos ha ofrecido el estudio era necesaria porque es imprescindible saber cómo está representada la mujer para poder trabajar en impulsar ese talento que queremos atraer y retener. El I Observatorio de la Igualdad en los Concesionarios de Automoción nos ha permitido crear una hoja de ruta adaptada a las necesidades, que Faconauto Woman seguirá para continuar acompañando de la mejor manera posible a todas las mujeres en este viaje por la automoción.

Rocío RUFILANCHAS
Vicepresidenta y socia de Kingsley Gate Partners

La adaptación al cambio y a la incertidumbre marcarán el liderazgo del futuro

Los entornos de trabajo diversos son, en su gran mayoría, innovadores, colaborativos, comprometidos y transparentes. Con el objetivo de profundizar en los aprendizajes adquiridos por las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo, nuestros socios entrevistaron a 407 directivas de 10 países iberoamericanos. Gracias a su experiencia, hemos podido reflexionar acerca del entorno empresarial al que probablemente se enfrentarán en el futuro. Las conclusiones de este debate quedan recogidas en el estudio *Women in Business*.

Si algo podemos afirmar con certeza es que las directivas del futuro tienen que estar preparadas para liderar organizaciones en un ambiente de cambio rápido y continuo, lleno de incertidumbre. Sus habilidades de gestión se verán modificadas, ya que requerirán de una capacidad de adaptación rápida y de una visión estratégica a plazos más cortos. También se requerirán planes de actuación proactivos que no esperen a la aparición de riesgos para su activación.

Así mismo, destacarán quienes consigan generar valor real, ejercer influencia, romper moldes y establecer alianzas. En la misma línea, necesitarán maximizar la capacidad de identificar las oportunidades que se produzcan en el mercado y, en cuanto a la innovación, reforzar su capacidad para reinventar el negocio. La creación de valor se medirá también mediante su posibilidad de permanecer en el tiempo. Las ejecutivas del futuro deberán ser capaces de liderar equipos, independientemente de líneas jerárquicas, transmitir una visión y conseguir que los grupos de interés se comprometan con ella.

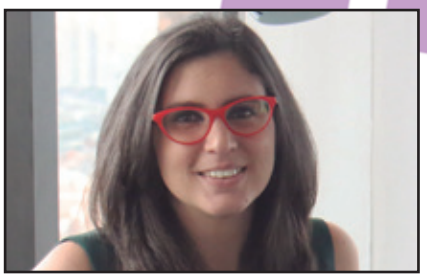
En lo que se refiere a habilidades de liderazgo, esperamos la incorporación de nuevos atributos para dar respuesta a las exigencias del entorno. Hasta ahora, los siete identificados como los más demandados por las empresas, a lo largo de las numerosas búsquedas de directivos realizadas por Kingsley Gate Partners, eran el pensamiento estratégico, la orientación de resultados, la capacidad de influir e inspirar, el liderazgo genuino, la creación de equipos y desarrollo de personas, la resolución de problemas y la capacidad de aprender y adaptarse.

Dando un paso más allá en la reflexión, podemos prever cinco nuevos atributos que pasarán a ser altamente valorados: la empatía y el fomento de una comunicación abierta; la delegación de autoridad y responsabilidad; la vinculación de los objetivos con el valor para el cliente; la colaboración en la búsqueda de objetivos comunes y la necesidad de alcanzarlos trabajando en equipos diversos y complementarios, y la capacidad para actuar con decisión y valentía al asumir riesgos en la aplicación de nuevas ideas.

Parece evidente, por tanto, que el entorno al que van a enfrentarse las organizaciones será exigente y retador. Dados los resultados del estudio, pensamos que cuanto más diversas sean las compañías, más rápido y completo será el proceso de adquisición de estas nuevas habilidades.

En conclusión, el gran desafío de la mayoría de las compañías está en construir organizaciones con mayor diversidad de género, entre otras, y esta no se alcanzará sin acciones que fuercen al cambio.

TaliSALOMON
Directora general para Iberia y Latam
de la plataforma de inversión en multiactivos eToro



Invertir ya no es solo cosa de hombres

Mi fascinación por el mundo financiero comenzó a una edad muy temprana. Fue precisamente esta voracidad prematura la que me empujó a perseguir mi propósito y lanzarme de lleno en el mundo de las inversiones. Sin embargo, a día de hoy, hay muchas mujeres a las que este universo les sigue dando vértigo. No en vano, todavía quedan vestigios de la idea preconcebida -y errónea- de que invertir es solo cosa de hombres. Aunque la práctica de la inversión sigue siendo predominantemente masculina, ha llegado el momento de poner fin a esta tradición arraigada en la desigualdad y demostrar que las inversiones no entienden de género.

Que haya menos mujeres inversoras que hombres, en realidad, no debería sorprendernos. Si echamos la vista atrás, no fue hasta 1975 cuando las mujeres tuvieron el derecho, por primera vez, de abrir una cuenta bancaria en España sin permiso de sus maridos. De eso hace algo menos de 50 años. No cabe duda de que la tardía emancipación financiera de las mujeres está directamente ligada al rol que, tradicionalmente, se les ha asignado en la sociedad. Pero los tiempos han cambiado y necesitamos buscar la fórmula para paliar esta divergencia.

De hecho, uno de los últimos estudios de eToro reveló que el 77% de las mujeres españolas están interesadas en invertir, pero que menos de la mitad, en concreto un 47%, había realizado en su vida alguna inversión, y esta se había hecho principalmente a través de planes de pensiones y fondos de inversión gestionados por terceros. Esto indica que, aunque el interés por la inversión es generalizado, lo cual es muy positivo, la falta de acceso a herramientas adecuadas se convierte en uno de los principales obstáculos que impiden que ese interés se acabe materializando.

Asimismo, del 70% de mujeres que expresó sentir interés por las finanzas, solo el 17% admitió contar con conocimientos financieros suficientes. Una vez más, los datos ponen en evidencia la clara falta de educación financiera que existe de forma generalizada. En mi experiencia personal, entender las complejidades del mercado supuso el primer paso para convertirme en una mujer líder en el mundo financiero. Por eso, considero que es esencial potenciar la confianza financiera en las mujeres, especialmente en estos momentos en los que la crisis económica provocada por la COVID-19 ha tenido un impacto más prominente en la economía de las mujeres, con niveles de desempleo más altos que los hombres y una sobrecarga en el trabajo de los cuidados esenciales.

Aunque para muchos el sector financiero puede aparentar ser tedioso y complejo, el mundo digital e interconectado en el que vivimos, nos ha abierto las puertas hacia una infinidad de facilidades y de recursos para aprender a invertir por nuestra cuenta, y compartir nuestras experiencias, haciendo que los días en los que invertir parecía una odisea hayan quedado atrás. En eToro, sin embargo, menos del 20% de los usuarios de la plataforma en España son mujeres. Esta cifra nos demuestra el largo recorrido que tenemos para seguir acompañando a la revolución de la mujer en las finanzas, cuyo potencial es inimaginable. De hecho, numerosos estudios aseguran que las mujeres tenemos una mayor adversidad al riesgo y que, por tanto, nuestras decisiones de inversión suelen ser más pensadas y más eficientes, pudiendo resultar en una mayor rentabilidad de nuestras carteras. En definitiva, con el conocimiento y las herramientas adecuadas, todas podemos alcanzar la autorrealización y la independencia financiera a la que aspiramos.

"El cambio climático es el reto más importante para nuestra generación"

Entrevista a Denise Hugo, jefa de Proyectos de Energías Renovables de Amazon

Desde marzo de 2019 reside en España, concretamente en Sevilla. ¿Qué le ha llevado a desarrollar su actividad laboral en esta región?

La verdad es que no podía imaginar hace veinte años, cuando aterricé por primera vez en Sevilla como universitaria, que el destino me llevaría a encontrar trabajo y amor tan lejos de mi ciudad natal, Minneapolis (EE. UU.). Descubrí Sevilla durante un intercambio universitario de Ciencias Políticas. Al acabar la carrera, volví buscando un futuro profesional. Comencé a trabajar como profesora de inglés en una startup que se dedicaba a las energías renovables y fue ahí donde descubrí un mundo que me abrió las puertas de mi futuro laboral. En 2011 regresé a Estados Unidos para seguir trabajando, primero en empresas de tecnología solar y después en empresas que promovían energía renovable. Fue en marzo del año pasado, cuando por tercera vez volví a España ya como jefa de proyectos de Energías Renovables de Amazon y con el parque solar "off-site" de Alcalá de Guadaira (Sevilla) en construcción

Tal y como ha indicado, al trabajar como profesora de inglés en una startup que se dedicaba a las energías renovables descubrió un mundo que le abrió las puertas de su futuro laboral.

"Auguro un futuro muy prometedor a las energías renovables, son el presente para luchar contra el cambio climático y proteger nuestro planeta"

Así, es. Como comentaba, fue casualidad que entrase a trabajar como profesora de inglés en una startup de energías renovables, pero eso fue lo que me abrió las puertas a un mundo que me apasiona. Primero, porque el cambio climático es el reto más importante para nuestra generación, requiere acción inmediata y me motiva contribuir todo lo que pueda para poner en marcha iniciativas sostenibles como el uso generalizado de las energías renovables. En segundo lugar, mi carrera en Ciencias Políticas estaba enfocada al ámbito internacional por mi propia curiosidad e intereses personales. Está claro que el cambio climático es un problema global, que requiere colaboración internacional más allá de los límites de las fronteras. Estamos todos interconectados y las soluciones que generan el mayor impacto tienen que ser capaces de extenderse por todo el mundo, como las energías renovables.

En noviembre anunciaron desde Amazon la entrada en funcionamiento en España del primer proyecto solar de la compañía fuera de EE. UU., concretamente en Alcalá de Guadaira (Sevilla). ¿Por qué España?

La apuesta de Amazon por España es clara desde que comenzó sus operaciones en el país hace 10 años. Amazon cuenta hoy con más de 28 instalaciones, entre oficinas y red logística en el país y con más de 12.000 empleados fijos. Amazon pretende fomentar el desarrollo de nuevos proyectos de energía renovable conectados a las redes eléctricas donde operamos. España, y en concreto Andalucía, dispone de una clima y exposición solar importante que produce un mayor nivel de generación eléctrica. Hay distintos motivos que nos han llevado a comprometernos con la compra de la energía de la planta solar en Alcalá de Guadaira y el hecho de que producirá una gran cantidad de energía limpia

para apoyar nuestras operaciones en España es una de ellas.

¿Qué balance hace hasta el momento?
Estamos entusiasmados ante el hecho de que nuestro primer proyecto solar a gran escala en España esté ya generando electricidad. El de Alcalá de Guadaira fue el primer proyecto solar "off-site" de la compañía fuera de Estados Unidos, lo que demuestra la apuesta de Amazon por España. El proyecto, de 149 megavatios (MW), proveerá energía a la red logística de Amazon en el país y a la próxima Región Amazon Web Services (AWS) (Europa) en España. El proyecto está compuesto por cuatro plantas y se espera que aporte 302.000 megavatios hora (MWh) de energía limpia al año a la red, el equivalente al consumo medio de 30.000 hogares españoles.

Además, está previsto un segundo proyecto en Zaragoza. ¿En qué punto se encuentra?
El segundo proyecto solar de Amazon en España, ubicado en Zaragoza, es de 50 megavatios y se encuentra actualmente en fase de construcción. Previsiblemente comenzará sus operaciones en 2021 para respaldar la futura Región AWS (Europa) en España. En total, estos dos proyectos aportarán 199 megavatios de energía limpia a la red española.

Ha señalado que, en total, estos proyectos aportarán 199 megavatios de energía limpia a la red española. ¿Sería suficiente para cubrir toda la energía utilizada en las instalaciones de Amazon a nivel nacional?
Estos dos proyectos solares de 199 megavatios son un hito considerable en nuestro camino para utilizar un 100% de energía renovable en nuestras operaciones. En 2020 hemos anunciado 35 proyectos de energía renovable a nivel global y más de 4 GW de capacidad, la mayor inversión de una compañía privada en energías renovables en un solo año. Estos nuevos proyectos harán de Amazon el mayor comprador corporativo de energía renovable de la historia. En total contamos ya con 127 proyectos solares y eólicos Estamos constantemente buscando nuevas formas de promover nuestro compromiso de operar de la manera más respetuosa con el medioambiente.

En su totalidad, Amazon ha invertido en 6,5 GW de proyectos eólicos y solares que le permitirán abastecer sus operaciones con más de 18 millones de megavatios hora (MWh) de energías renovables anualmente. Esta cantidad es el equivalente necesario para abastecer de energía a 1,7 millones de hogares estadounidenses durante un año. Estos proyectos suministrarán energía renovable para las oficinas corporativas de Amazon, los centros logísticos y los centros de datos de Amazon Web Services (AWS) que dan soporte a millones de clientes en todo el mundo. También ayudarán a avanzar en el objetivo de Amazon de alcanzar cero emisiones netas de carbono para el año 2040. Parte de ese compromiso es alimentar la infraestructura de Amazon con energías 100% renovables, objetivo que la compañía está camino de alcanzar para 2025, cinco años antes del objetivo inicial fijado para 2030.

La puesta en marcha de este proyecto solar permite a Amazon dar un paso más en el cumplimiento de su compromiso con The Climate Pledge. ¿Podría hablarnos de este compromiso?
La lucha contra el cambio climático no puede esperar y Amazon está decidida a utilizar su tamaño para marcar la diferencia en este campo y, por eso, hemos puesto nuestra capacidad de invención y creación al servicio de esta causa. En septiembre de 2019, la compañía cofundó, junto con Global Optimism, "The Climate Pledge", con el objetivo de alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono para 2040, diez años antes del Acuerdo de París. El compromiso cuenta ya con 31 firmantes, entre ellos, Unilever, Verizon, Siemens, Microsoft y Best Buy, así como Cabify y el Real Club Betis en España. Todas estas compañías están implementando cambios reales, con base científica y de gran impacto, incluyendo el despliegue de energías renovables, la inversión en edificios sostenibles y la movilización de sus cadenas de suministro para hacer frente al cambio climático. Para alcanzar su objetivo, Amazon continuará reduciendo las emisiones en todas sus operaciones con una hoja de ruta para alimentar sus operaciones con energías 100% renovables, cinco años antes de la meta inicial de la compañía fijada para 2030; llevando a cabo su visión Shipment Zero para hacer todos los envíos neutros en emisiones, con un 50% de ellos con cero emisiones netas de carbono para 2030; y mediante la compra de 100.000 vehículos eléctricos, el mayor pedido jamás realizado de vehículos eléctricos de reparto.

¿Cómo valora el futuro de las energías renovables?
Nuestro compromiso como compañía es alimentar la infraestructura de Amazon con energías 100% renovables, objetivo que la compañía está camino de alcanzar para 2025, cinco años antes del objetivo inicial fijado para 2030. Auguro un futuro muy prometedor a las energías renovables, son el presente para luchar contra el cambio climático y proteger nuestro planeta.

María Cano Rico

El punto de encuentro de los actores de la Agenda 2030 en Andalucía

Unicaja Banco

CEA Confederación de Empresarios de Andalucía

Promover el mejor futuro sostenible para el Planeta a través de los ODS.
Conseguir este objetivo involucrando a las empresas como socios constructivos
y llevando a cabo alianzas con instituciones nacionales y europeas públicas y privadas,
así como con otros organismos internacionales subrayando así la función social de la empresa.
www.cea.es/oeca

Paula BELÉN González
CEO de Levira International

Las pymes locales: una fuente de riqueza y calidad

La crisis sanitaria que llevamos padeciendo desde hace un año ha llevado a replantearnos muchas cosas, tanto a nivel personal cómo empresarial. La pandemia ha provocado una revolución social, laboral, sanitaria y económica jamás vivida mundialmente, por lo que ha roto cualquier tipo de plan o esquema establecido antes de que estallase de lleno en marzo del pasado año.

Uno de los aspectos que ha puesto sobre la mesa esta situación es el reencuentro con nuestros orígenes. La imposibilidad de viajar y el deseo de querer impulsar la economía española como primera opción nos ha permitido descubrir empresas y negocios que siempre han estado ahí, que hemos visto pero nunca las hemos mirado.

En este sentido, en España somos muy afortunados. Las pymes locales son una fuente de riqueza y de calidad de la que pueden beneficiarse multitud de grandes empresas que hasta ahora buscaban esos recursos fuera de nuestras fronteras. Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de enero de 2021, en España, más del 99% de las empresas pertenecen a este grupo, y generan el 64% del empleo a nivel nacional.

Estas cifras reflejan la necesidad de apostar por las pymes locales. Tendrán un papel fundamental en la recuperación económica y, por ello, apostar por ellas es sinónimo de apostar por la recuperación del país. En medio de esta crisis económica todas las empresas han sufrido y han hecho esfuerzos titánicos para poder mantenerse, pero no lo han tenido fácil. Ahora es el momento de mantenerse unidos por un bien común.

En Levira International, como empresa made in Spain y orgullosa de sus orígenes, siempre hemos querido contar con estas pequeñas y medianas compañías avaladas por su calidad y experiencia cada una en su sector, que tan bien conocen y se adaptan a nuestras necesidades, brindándonos un servido de excelencia y garantía.

Como empresarios tenemos la obligación moral de retroalimentarnos de nuestras pymes locales, debemos fomentar su calidad y talento fuente de riqueza para la economía española.

Ángel NICOLÁS García
Presidente de CECAM-CEOE CEPYME Castilla-La Mancha

Guía para la implantación de políticas de igualdad de CECAM

Desde la Confederación Regional de Empresarios de Castilla-La Mancha, como la casa de los empresarios y empresarias de nuestra región, una de nuestras principales funciones es adelantarnos y dar respuesta a las necesidades que en cada momento surjan a las pequeñas y medianas empresas y autónomos, poniendo a su disposición los servicios y los recursos necesarios para que puedan desarrollar su actividad de una forma óptima.

En este contexto, la gestión de la igualdad se configura como un nuevo reto, en el que muchas empresas de Castilla-La Mancha ya vienen dando importantes pasos, y en el que desde CECAM, junto con nuestras organizaciones empresariales provinciales, queremos una vez más acompañarlas y ayudarles a seguir avanzando.

La reciente publicación del Real Decreto 901/2020, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, y del Real Decreto 902/2020 de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, suponen un nuevo escenario para las empresas de la región que han de asumir nuevas obligaciones legales y acometer nuevos retos en materia de igualdad.

Desde CECAM queremos ayudar a todas las pequeñas y medianas empresas de Castilla-La Mancha a transitar en este nuevo contexto, y con ese objetivo hemos creado la *Guía para la implantación de políticas de igualdad en las empresas de Castilla-La Mancha*, que tiene como misión dar respuesta a todas aquellas dudas y necesidades que puedan surgir entre las empresas castellano manchegas en este campo, para ayudarles y facilitarles las herramientas necesarias que les permitan cumplir con sus obligaciones y contribuir así a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

Por tanto, esta Guía pretende ser una herramienta útil para aquellas empresas de nuestra región interesadas en avanzar en materia de igualdad, abordando entre sus páginas el contexto normativo actual, los planes de igualdad, medidas de apoyo y promoción de la igualdad en las empresas y ejemplos prácticos, entre otros puntos.

Los empresarios y empresarias de Castilla-La Mancha están comprometidos con la gestión de la igualdad como una cuestión estratégica dentro de la empresa, que ha de integrarse como un factor de competitividad. Las empresas son conscientes de las numerosas ventajas que, desde el punto de vista de desarrollo del talento, incremento de la competitividad, y mejora de la eficiencia y productividad, entre otras muchas, les reporta el impulso de la igualdad en el seno de sus empresas. Es, por eso, que muchas de ellas ya vienen desarrollando desde hace tiempo diversas actuaciones, que esperamos impulsar a través de la publicación y difusión de esta Guía.

En CECAM hemos querido también ser ejemplo de este camino a seguir por parte de las empresas de nuestra región, implantando nuestro *I Plan de Igualdad entre Hombres y Mujeres*, que asumimos como una mejora y modernización de nuestro sistema de gestión, para una mayor y mejor integración de las mujeres en todos los ámbitos de la actividad empresarial en condiciones de igualdad plena.

Quiero recordar también a todas las empresas de nuestra región que tienen a su disposición un servicio de asesoramiento gratuito en las cinco Organizaciones empresariales provinciales y sus delegaciones a lo largo de todo el territorio regional, donde resolverán todas sus dudas y les ayudarán en todo lo necesario.

Como presidente de CECAM, confío en que actuaciones como la publicación de esta Guía ayuden a promover la igualdad entre las empresas de nuestra región y estoy convencido de que nuestras pymes y autónomos seguirán siendo el motor del cambio y evolución que la sociedad desea y necesita hoy en día.

Asesoría Fiscal y Consultoría
Servicios Jurídicos
Soluciones de Financiación

SEVILLA - Gonzalo Bilbao, 25 - 1º - Tel: 954 53 67 02 - info@basamcapital.com
ALICANTE Elda-Petrer - Cardenal Payá, 9 A bajo - Petrer - Tel: 966 18 74 74 - marco.elda@basamcapital.es
ALICANTE - Concejal Lorenzo LLaneras, 9 local 7 - Tel: 656 36 95 86 - alicante@basamcapital.es

Natalia FERNÁNDEZ Laviada
Subdirectora general de Prevención,
Calidad y Comunicación de Fraternidad-Muprespa

Mujer, perspectiva de género y salud laboral

Otro Triángulo de las Bermudas

No sé si os habéis parado a reflexionar por qué cuesta tanto consolidar políticas sociolaborales cargadas de lógica, me estoy refiriendo a la integración de la perspectiva de género en la Seguridad y Salud Laboral.

Qué importante fue ver regulada en el **artículo 2.3 del RD 860/2018** la obligación para todas las Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social de planificar, desarrollar y ejecutar nuestras actuaciones preventivas teniendo en cuenta la perspectiva de género. Reflexionaba que las 19 mutuas somos un perfecto altavoz, dando cobertura y sensibilizando a todo el entramado laboral de este país. Seguro que podemos ayudar con la "denuncia" y concienciación, pero ¿es suficiente?

Hace poco una importante directiva de una gran empresa, diversa e integradora, con más de 70.000 trabajadores y trabajadoras, reclamaba mi ayuda, porque quería convencer a la alta dirección de la necesidad de que los estudios preventivos y la definición y diseño de los diferentes puestos de trabajo estuviesen imbuidos de esta naturaleza, que esta perspectiva se integrara en su metodología, pero no encontraba referencias prácticas válidas publicadas en ninguna parte. Y es que literatura, estudios, estadísticas, encuestas, planteamientos para asumir este enfoque de género, como análisis DAFO, hay muchos, pero aplicaciones concretas y experiencias por sectores, soluciones a problemas precisos de equipos de protección individual (EPIs) o diseños de puestos de trabajo... apenas encontramos. ¿Por qué? **Porque realmente no hay convencimiento, solo impulsos fugaces, buenas intenciones que se tornan efímeras y desaparecen, como embarcaciones en el Triángulo de las Bermudas.**

Incluso desde la empresa Volvo reconocieron que la seguridad de los automóviles era sexista, ya que se realizan las pruebas con maniquíes de anatomía masculina. Si esta desigualdad afecta a las millones de usuarias de automóviles, ¡qué no sucederá en el ámbito laboral!

Tenemos que navegar con una brújula que nos oriente a proyectar e implementar actuaciones pioneras para no solo visibilizar, sino resolver estos problemas:

- ¿Se diseñan los puestos de trabajo, los equipos, los vehículos o las herramientas, con una mirada desprovista del factor femenino, o seguimos con un diseño técnico estandarizado, predominantemente masculino?
- En los pocos casos en que sí se hace, ¿son más caros porque su fabricación tiene menor demanda, dado que las empresas no exigen este requisito de personalización o adaptación de género en sus centrales de compras?
- ¿De qué vale una Evaluación de Riesgos Genérica en la que no se tienen en cuenta las características o patrones individuales de la persona, en este caso de la mujer?
- ¿De qué sirve la elección de Equipos de Protección, colectivos o individuales, no adaptados a las condiciones antropomórficas de ambos géneros?
- ¿Conocéis EPIs con patrones femeninos o simplemente EPIs con tallas de diferentes tamaños? Provocando evidentemente adaptaciones inadecuadas y ajustes imperfectos, improvisaciones que suponen un riesgo añadido para las trabajadoras.

Si podemos encontrar en Evaluaciones de Riesgos y Planes Preventivos acciones concretas y medidas preventivas transversales que tienen en cuenta a varones y mujeres en el ámbito organizativo y psicosocial, relativas a la carga o ritmo de trabajo, racionalización horarios, conciliación familiar, flexibilidad o corresponsabilidad, asuntos a tener presentes en cualquier empresa saludable que se precie, y que diga poner a las personas en el centro.

A pesar de las justas reivindicaciones encaminadas a solucionar esta desigualdad impropia del siglo XXI, **la escasa sensibilización hacia la integración de la perspectiva de género en la Seguridad y Salud Laboral, desde el ángulo de la Seguridad, la Higiene industrial y la Ergonomía, continúa siendo uno de los talones de Aquiles de la Prevención y un reto para cualquier prevencionista, máxime si es mujer.**

AnaPÉREZFernández-Espada
Socia ALIATS-LEGAL, Abogados y Asesores

Junta de socios telemáticas, ¿han venido para quedarse?

Los tiempos que nos están tocando vivir han hecho que aceptemos hábitos, los cuales creíamos impensables en esta sociedad tan arraigada en costumbres empresariales.

El paso de los meses nos ha hecho darnos cuenta de que estos nuevos hábitos quizás no sean tan malos y que hacernos a ellos e implantarlos en nuestros sistemas de trabajo nos hacen ser más productivos y dejar de desaprovechar el tiempo, tan valioso en estos momentos. Ejemplo de ello es la implantación del teletrabajo, reuniones online, firma de contratos online, juntas de accionistas o socios telemáticas, etc.

Sin entrar a valorar de forma exhaustiva la legislación ni normativa que la regula, queremos dar en esta tribuna la visión, tan positiva, que este tipo de prácticas puede suponer para las empresas. Una visión que, desde la experiencia que en estos meses nos ha tocado vivir, nos hace creer que el mundo mercantil y societario puede evolucionar al igual que otros aspectos del mundo empresarial.

• Lo que nos ha traído el COVID

Ya estaba regulado que aquellas sociedades cotizadas, las cuales suelen tener a su accionariado bastante disperso, pudieran ejercer el derecho de asistencia a la junta por medios electrónicos y el ejercicio del voto a distancia. Del mismo modo que, la Dirección General de Registros y del Notariado, en resolución de 19 de diciembre de 2012, ya permitió la extensión de estas modalidades de celebración, asistencia y voto en la junta a las sociedades no cotizadas y, en concreto, en las sociedades de responsabilidad limitada.

La aparición del COVID y los Reales Decretos desarrollados por el Gobierno han contribuido a que, para mantener las medidas de seguridad sanitarias sin paralizar la actividad de las empresas, sean más tipos societarios, como las anónimas no cotizadas o las sociedades de responsabilidad limitada, las que puedan celebrar este tipo de reuniones.

Efectivamente, son muchos los flecos legales y dudas jurídicas las que quedan por definir, y que pueden existir socios que sientan que sus derechos de asistencia o voto se puedan ver vulnerados por este nuevo sistema. Esto puede conllevar que existan impugnaciones de actas, de acuerdos adoptados, etc., y que acaben resolviéndose en los tribunales.

Correcto, queda mucho por pulir legalmente esta materia.

• ¿Es posible la adaptación plena?

Lo cierto es que en los tiempos en los que nos encontramos en los que la tecnología manda, los avances en telecomunicaciones cada vez son mayores y las relaciones empresariales traspasan fronteras, es más que probable que la legislación se adapte en este aspecto y se consiga reconducir todas aquellas cuestiones jurídicas que provoquen que tanto juntas de socios y accionistas como consejos de administración telemáticos pueden celebrarse con todas las garantías posibles, tanto para los socios, accionistas y consejeros, como para los administradores y secretarios.

Desde nuestro despacho, ALIATS-LEGAL, somos muy positivas en este aspecto, y teniendo como ejemplo la experiencia adquirida con nuestros clientes, creemos y somos positivos en la adaptación de los nuevos empresarios a estos nuevos sistemas de gestionar empresas.

Solo nos queda creer que el legislador apueste por este nuevo sistema, y que la maquinaria que acompaña al mundo empresarial y societario se una a este avance tecnológico y social, apostando por la nueva visión empresarial. Apostando por un sistema societario más ágil, donde lo importante sean las sinergias entre empresarios y el facilitar a los emprendedores la creación de negocio.

Catalina DEPABLOS
Socia de Bird & Bird

El papel clave del Business Development en una firma de abogados

Visión, empatía, conocimiento del negocio, proactividad, constancia y determinación. Esas serían, para mí, las claves para liderar un departamento de Desarrollo de Negocio (DN) en una firma de abogados, pero ¿qué hace realmente DN?. Estructuras y formas de organizar el área hay tantas como ideas. Aquí expongo la que para mí funciona y que ha encajado perfectamente en Bird & Bird, despacho innovador por definición.

Me gusta asimilar la función de DN en un despacho con la dirección de ventas de una empresa; con un matiz, no siempre el área de DN vende directamente a clientes (aunque soy una firme defensora de que sí que lo haga) y los vendedores directos (abogados) no dependen orgánicamente del departamento de DN. Esto hace que el puesto sea un reto constante pues hay que entender muy profundamente la especialización de la firma y a sus profesionales para motivarles a que participen en la ejecución del plan de ventas.

Por lo tanto, DN **debe impulsar, orientar, enfocar y coordinar la actividad comercial de la firma**. ¿Cómo? Todo parte de la estrategia, que debe estar, sin duda, elaborada con la participación de DN. Esa debe ser la primera función del área y es la que primero realicé a mi llegada a Bird & Bird: aterrizar la estrategia global a nivel local, concretarla aún más e impulsarla.

Y eso, que en una frase parece algo simple y rápido de hacer, no lo es, sobre todo cuando acabas de llegar a la firma. Lo primero, conocer la firma, ahondar en ella, en sus números, sus clientes, las disciplinas jurídicas que imparten. Lo segundo, conocer a los abogados, conectar con ellos. Esto es muy importante, pues vas a tener que trabajar mano a mano con ellos para hacer la estrategia realidad. A mí personalmente, siempre me ha ayudado haber sido abogada durante más de 15 años. Entender el negocio, hablar el mismo idioma hace que la conexión sea más rápida y fructífera.

Tras unos meses, llegamos a aterrizar la estrategia: Bird & Bird es, globalmente, la firma preparada para acompañar a las compañías en sus procesos de digitalización. En España, además, hay algunos sectores donde destacamos especialmente: *Life Sciences*, *Financial Services*, Hoteles, Alimentación & Bebidas y Energía.

Tras esa definición de la estrategia toca potenciar el posicionamiento en nuestros sectores clave y para eso está el Marketing y la Comunicación.

Así que mi día a día pasa por: identificar oportunidades de negocio, seleccionar aquellos clientes con más posibilidades de desarrollo, hacer fluir la información de negocio en la oficina para ayudar a la venta cruzada, relacionarme con medios de comunicación, supervisar acciones de marketing para que estén alineadas con la estrategia, etc. Así que, como se puede apreciar, todo un reto motivante que te energiza cada día. Mucha gente me pregunta por qué "dejé" la carrera profesional de abogada. Sencillo: porque es mucho más divertido, pues combinas el conocimiento jurídico (que intento no abandonar del todo para entender lo que hacemos y así promocionarlo adecuadamente) con la gestión empresarial y estratégica. Pero obviamente eso es solo una opinión y mi vivencia personal, pues creo que lo que hago actualmente cuadra mucho con mi personalidad. Tengo much@s compañer@s que disfrutan muchísimo con el ejercicio puro de la abogacía. Al final cada uno tiene que encontrar su sitio y el sector legal, en pleno proceso de cambio, es un lugar magnífico para que, quien lo necesite, profesional o vitalmente, pueda identificar variados y enriquecedores caminos profesionales.

StudentFinance, educación sin barreras financieras

Entrevista a Marta Palmeiro, cofundadora y CFO de StudentFinance

¿Cómo nace StudentFinance?
La idea de ofrecer esta opción de financiación a los estudiantes surgió principalmente por tres motivos. El primero, el cambio en el mercado laboral en los últimos años, donde cada vez se requiere competencias más específicas y la necesidad de una "formación continua" de la población. El segundo, los costes, esto siempre ha sido una gran barrera dejando a gran parte de la población fuera de las oportunidades laborales. Y, por último, el surgimiento de modelos innovadores en otros países como en Estados Unidos o UK que aún no existían en España.

¿Quiénes conforman el equipo?
Tenemos un equipo experimentado en los sectores de la educación y el financiero. El equipo fundador está conformado por Mariano Kostelec (CEO), un emprendedor con mucha experiencia que anteriormente fundó Uniplaces, un portal líder en alojamiento para estudiantes; Sergio Pereira (CTO) que trae una vasta experiencia en tecnología y fue anteriormente CTO de Future Fuel, una compañía líder en la refinanciación de préstamos a estudiantes en los Estados Unidos, y por mí (CFO), con un gran background financiero.

Tenemos un equipo muy internacional y diverso. Contamos con más de cinco nacionalidades y, además 40% del equipo son mujeres, algo de lo que estamos orgullosos.

Se basa en un modelo de financiación muy asentado en Estados Unidos. ¿Por qué cree que no se aplica en España?

StudentFinance es una fintech que se dedica a financiar estudios bajo el modelo de Income Share Agreements "ISA" o Acuerdo de Ingresos Compartidos, que consiste, en financiar los estudios de una persona y que ésta comience a pagarlos una vez que consiga un trabajo con unos ingresos iguales o por encima de un umbral mínimo establecido. Creo que Estados Unidos es una referencia en este contexto porque todos tenemos conocimiento y hemos visto las cifras sobre la deuda estudiantil en ese país, con más de 1,6 billones de dólares adeudados por los estudiantes que salen de la universidad cargados con unas deudas previamente asociadas con la compra de una casa. Es difícilmente sostenible esta situación, pero si le decimos a las personas que necesitan volver a estudiar varias veces a lo largo de sus carre-

"El umbral mínimo es una gran protección al estudiante del modelo ISA"

ras para reciclarse y que tienen una solución a través del Acuerdo de Ingresos Compartidos (ISA), que se basa directamente en pagar por el éxito en el mercado laboral en lugar de pagar por el acceso a la educación. Con el ISA es imposible endeudarse de por vida porque no acumula intereses y existe un límite de pago máximo para el candidato que en algunas ocasiones puede que no sea el valor total del curso.

¿Cómo explicaría esa modalidad de pago?
El modelo de financiación de Acuerdo de Ingresos Compartidos "ISA" funciona de la siguiente forma: una vez que los estudiantes completan su educación a un costo mínimo o nulo por adelantado, comienzan a reembolsar el valor o coste de esa educación con un porcentaje fijo de sus ingresos brutos mensuales durante un período de tiempo definido, cuando empiezan a ganar por encima de una cantidad mínima previamente acordada. Con el ISA, el estudiante solo paga cuando está ganando por encima del umbral de ingresos mínimos acordado.

¿Para qué estudios se puede conseguir financiación? ¿Tienen acuerdo con empresas y/o escuelas?
Contamos con más de 30 instituciones, nuestros clientes son centros de formación tecnológica como Ironhack, The Bridge, HACK A BOSS, escuelas de negocios como ESDEN Business School e instituciones de formación profesional o certificadas como Finance Academy o Sales School by IEBS.

Están centrados en las competencias digitales. ¿Han pensado ampliar su campo de acción a otro tipo de estudios?
Realmente el ISA no está pensado solamente para estudiantes de carreras tecnológicas. En un principio desembarcamos en España ofreciendo este modelo dentro de escuelas tecnológicas porque forman a los perfiles más demandados en el mercado laboral con un 90% de empleabilidad, pero hoy en día somos partners de varias escuelas digitales y escuelas de negocio como ESDEN Business School, que ofrecen la financiación "ISA" a sus posibles estudiantes de másteres y MBA. Este modelo hace que la educación sea mucho más asequible, a la vez que da a la escuela todos los incentivos para asegurar que las habilidades que se obtengan sean atractivas en el mercado laboral. De hecho, mientras que las obligaciones de la escuela podrían haber terminado al graduarse en el pasado, este nuevo enfoque requiere una asociación más permanente.

¿Qué requisitos necesitan los estudiantes para poder acceder a su programa? ¿Tienen un ámbito de actuación geográfico concreto?
Son elegibles los estudiantes aprobados a frecuentar programas dentro de nuestra red de escuelas, mayores de 18 años y residentes fiscales en España.

¿Podría explicarnos cómo se desarrolla todo el proceso?
El estudiante puede iniciar su solicitud al ISA de StudentFinance en nuestra plataforma una vez aprobado por la escuela. El proceso de solicitud es totalmente digital y muy simple. Una vez completada la solicitud con todos los requisitos de información, StudentFinance comunicará una respuesta en 48 horas. Si es aprobado, el estudiante no tiene que preocu-

BIO

Marta Palmeiro empezó su carrera profesional en Londres en el banco de inversión Credit Suisse, en el área de mercados de capitales, donde trabajó más de 10 años, pasando algunos de ellos en Madrid. En 2016, tuvo el primer contacto con fintechs "y me enamoré", admite.

A partir de ahí, Marta se dedicó al sector de primera mano como "angel investor" y cofundadora de Portugal Fintech, una non-profit para desarrollar el ecosistema Fintech en Portugal. Ahora, como cofundadora de StudentFinance, "tengo la oportunidad de trabajar con este modelo financiero bastante innovador y con un enorme impacto social". "Estoy muy orgullosa por las transformaciones de vida que potenciamos, empezando por ser una opción para permitir el acceso a la educación con una fuerte misión de potenciar el empleo de calidad y una significativa mejora de su salud financiera de nuestros clientes", asegura.

"El umbral mínimo es una gran protección al estudiante del modelo ISA"

parse por nada más, solamente dedicarse al programa. Cuando el candidato finalice el programa recibirá todo el apoyo por parte del equipo de StudentFinance para ingresar al mercado laboral, a través de una plataforma de recomendaciones personalizadas de empleo, entre otro tipo de actividades de networking. Una vez empleado el candidato, y con ingresos por encima del umbral mínimo, empezará a realizar los pagos mensuales.

¿Cuánto es el máximo que pueden conceder a los estudiantes que solicitan su programa?
El máximo financiado es el coste del programa.

¿Qué pasa si el estudiante no consigue alcanzar el umbral mínimo para poder devolver el dinero?
El umbral mínimo es una gran protección al estudiante del modelo ISA, ya que si el estudiante no alcanza el umbral mínimo no hay obligación de pago. Esto significa un total alineamiento de intereses y compromiso de StudentFinance en apoyar a nuestros estudiantes al éxito profesional.

¿Qué proyectos tienen a medio y largo plazo?
A corto y medio plazo el desembarco de StudentFinance en UK y un par de países de Europa. La idea es que para el 2021 estemos consolidados en varios mercados europeos, superemos las 100 escuelas partners y los 20 millones de euros en alumnos financiados. A largo plazo queremos ser la plataforma líder mundial, apoyando a miles de personas con el acceso a educación eliminando completamente las barreras financieras, gracias al modelo de Acuerdo de Ingresos Compartidos "ISA".

Inma Sánchez

¡Despega tu empresa en la red!

ideando estudio

www.ideandoestudio.com

Web

Tiendas Online

SEO

Community Manager

Dominio y Hosting

Diseño Gráfico

Adwords y ADS

Imagen

Alexandra ANDERS
Senior Director of Talent EMEA
Cornerstone OnDemand

Por qué las organizaciones siguen luchando por la diversidad y cómo romper el ciclo

Cuando se trata de igualdad en la cima, las organizaciones de España todavía no están teniendo éxito según lo que ha revelado un informe recientemente. Si bien es cierto que se han hecho algunos progresos, con más mujeres ocupando ahora puestos en la sala de juntas, los datos del informe "Women in Business" revelan que, tras años de estancamiento, el porcentaje de mujeres directivas en España ha vuelto a crecer, con un aumento entre 2018 y 2019 de tres puntos y situándose en un notable 30%. Y el problema no se detiene en la cima. Se extiende a todos los niveles. De hecho, en 2019, se demostró que la brecha salarial de género se amplió.

Sin embargo, la importancia de la diversidad es incuestionable. Si el impacto en el entorno laboral y en los propios empleados no es suficiente motivación, la investigación incluso demuestra el caso financiero para tener una plantilla más diversa. Además de garantizar que tu organización no se convierta en una réplica de las mismas opiniones e ideas (lo cual es actualmente aún más crucial cuando se enfrenta a situaciones desconocidas y sin precedentes), la investigación muestra que las empresas con empleados más diversos en la cima también tienen mejores resultados financieros.

La pregunta entonces es ¿por qué sigue existiendo tal disparidad? Para ser justos, no se trata de una falta total de intentos. La diversidad está ahora muy presente en los radares de las organizaciones; cada vez son más las organizaciones que nombran a funcionarios de la diversidad y que disponen de cuotas de diversidad. Pero ahí parece radicar el problema. Demasiadas empresas siguen hablando de cómo abordar mejor la diversidad, discutiendo posibles medidas a adoptar, pero sin tomar ninguna acción real. Por no hablar de que, cuando lo hacen, a veces, las creencias erróneas pueden acabar haciendo más daño que bien.

Disipar los mitos sobre la diversidad

A medida que las organizaciones tratan de introducir nuevas iniciativas y de apoyar mejor la diversidad y la inclusión, la oferta de un tratamiento especial puede de hecho demostrar que una persona es diferente y puede reforzar (aunque de manera inconsciente) la percepción de que de alguna manera esa persona también puede no ser igual a los demás. El precio a pagar puede acabar teniendo el mismo efecto negativo, lo que da lugar a lo contrario de lo que se pretendía. Las mujeres pueden sentir que solo recibieron ese puesto ejecutivo para ser la mujer simbólica de la sala. Pueden sentir que no están ahí porque aportan valor a la mesa, sino que simplemente están marcando esa importante casilla corporativa.

Cuando se contrata a un Director de Diversidad, por ejemplo, la responsabilidad de crear una organización que valore la verdadera diversidad tampoco debe recaer solo en ese individuo. Más bien debería ser una empresa conjunta, otros miembros del nivel C y los directivos superiores deberían estar igual de motivados e involucrados para hacer de esto una prioridad y provocar un cambio real.

Contrariamente a la creencia aparentemente popular, tampoco se puede buscar una salida al problema. Estas cuestiones deben ser abordadas internamente antes de que puedas mirar hacia afuera para tratar de mejorar el avance. Así que, ¿cómo deberían las organizaciones tratar de abordar la diversidad en sus lugares de trabajo?

Un poco menos de conversación, un poco más de acción

Revisa tus procesos internos y mira honestamente si estos llevan a una cultura de justicia e igualdad. Por ejemplo, ¿cómo esbozas los pasos para los ascensos o las bonificaciones? ¿Se deben simplemente a la opinión subjetiva de un manager o para cada nivel de la organización hay objetivos y metas claramente definidos que deben cumplirse? Si no es así, ponlos en práctica. Al establecer "leyes" para todos, tú estás en el camino de garantizar que todos no solo sean tratados de manera igualitaria, sino que también tengan la capacidad y el control de su propio desarrollo y carrera.

Cuando busques reclutar, asegúrate de revisar cómo promueves y anuncias esos roles. En particular para esos puestos de alto nivel, ¿confías en canales dirigidos a un solo grupo demográfico en particular o incluso en el boca a boca de sus actuales directivos de nivel C y superior? Si es así, lo más probable es que termines con una versión similar de ellos. Es importante que también examines las especificaciones de su trabajo real - puede que no te des cuenta, pero simplemente el lenguaje que utilizas podría hacer que se desanimen a ciertos grandes candidatos-. Por ejemplo, usar la frase "el candidato perfecto" puede ser una bandera roja inmediata.

Lo más importante es que se trata de cambiar la mentalidad para crear una verdadera cultura de la diversidad. No solo di que su negocio tiene una cultura abierta, demuéstralo. Invita a tus empleados a que hablen y compartan sus pensamientos, permíteles hacer las preguntas potencialmente difíciles o complicadas, o incluso explica por qué pueden ser resistentes a estos cambios. Aunque los empleados pueden dudar inicialmente, hay muchos medios para mantener estas discusiones en el anonimato si se desea, mediante el uso de plataformas o aplicaciones externas. Solo asegúrate de que escuchas y respondes a la retroalimentación a su vez.

Para ayudar aún más, las empresas también deben ofrecer formación para todos. No se trata solo de esbozar lo que la gente puede y no puede hacer o decir en el lugar de trabajo, sino que debe ir más allá. Se trata de concienciar a todo el mundo de las razones por las que esto puede no ser aceptable y de ayudar a la gente a ver las cosas desde una perspectiva diferente. Esto también ayudará a su empresa, evitando, como se ha dicho antes, que todos repitan y compartan simplemente los mismos pensamientos e ideas, pero aportando nuevos conceptos y sugerencias.

Las organizaciones todavía tienen un camino por recorrer en lo que respecta a la diversidad y la inclusión, pero ya se han dado los primeros pasos, reconociendo la importancia de este tema y convirtiéndolo en una prioridad empresarial

Las organizaciones todavía tienen un camino por recorrer en lo que respecta a la diversidad y la inclusión, pero ya se han dado los primeros pasos, reconociendo la importancia de este tema y convirtiéndolo en una prioridad empresarial. Ahora, para introducir e implementar un cambio real, es necesario dar los siguientes pasos firmes para asegurar que se rompa el ciclo y, en su lugar, se avance por un camino claro.

RocíoMILLÁN
Directora de Permanent Placement
Grupo Adecco

Tu marca personal necesita toda tu atención

El concepto de **marca personal** fue acuñado en Estados Unidos a finales del siglo pasado por **Tom Peters**. En su artículo **"*The brand called you*"** manifestaba la necesidad de trabajar nuestro YO como una marca comercial. Más de dos décadas después, la importancia de la marca personal es cada vez mayor.

Y es que, seas o no consciente, hayas hecho algo o no por tenerla, ya tienes tu marca personal.

¿Pero qué es la marca personal?

La marca personal es el valor percibido que tienen de ti los demás más allá de tu Curriculum Vitae, y este valor puede lograr posicionarte como experto, que ganes confianza y credibilidad antes terceros, potencies tus contactos y multipliques todas las posibilidades que tu red de contactos puede darte. O, todo lo contrario, que tu marca personal no sea la adecuada e impida tu crecimiento profesional.

Puede sonar duro, pero si tu objetivo es progresar en el mercado laboral, es inevitable que tomes consciencia de tu marca personal y seas protagonista de lo que está proyectando. No hay otra opción.

El progreso profesional no entendido sí o sí como crecimiento vertical, estamos hablando de todo aquello que te permita mejorar competencias, desarrollar nuevas, mejorar habilidades...

Hablamos de: encontrar un nuevo empleo, mejorar el empleo que tenemos, aumentar la oportunidad de promocionar dentro de nuestra compañía, que nuestra compañía confíe en nosotros para determinado proyecto...

Pero ¿qué cosas "alimentan" mi marca personal?

La forma en la que te relacionas, interactúas, cómo te comunicas, cómo respondes antes las situaciones del día a día... conforman tu marca.

Pero no solo eso, las redes sociales han multiplicado las oportunidades que tenemos para desarrollar nuestra marca personal y la visibilidad que se tiene de cada uno de nosotros.

La huella personal transciende del ámbito puramente profesional y, por ello, es propio y particular de cada persona. Esto es precisamente lo complejo, no hay un listado de marcas personales para elegir. Cada uno de nosotros debe escoger la suya propia.

La velocidad del día a día nos impide pararnos a pensar... y esto de la marca personal requiere pensar... ¡y mucho!

Lo primero de todo es hacer un ejercicio de autoconocimiento. ¿Quién eres? ¿Qué valor puedes y quieres ofrecer? ¿En qué eres bueno/a? En las respuestas a estas preguntas está la clave del éxito de los objetivos que te marques con tu marca personal.

Teniendo en cuenta que trabajar la marca personal requerirá de disciplina y mucho tiempo, mi recomendación es que el camino que decidas emprender te haga disfrutar.

Soy de las que no creen en las posibilidades de separar la vida personal de la profesional. Y es que la marca personal en el entorno laboral tiene que ver todo con tu propósito de vida. De cómo eres… nadie puede proyectar lo que no es, al menos no durante mucho tiempo.

¿Conoces el concepto *Ikigai*?

Lo que amas, en lo que eres bueno, aquello con lo que te puedes ganar la vida y lo que aporta valor al mundo. **En la confluencia de todos ellos se encuentra el *ikigai***, tu razón de ser.

Concentra tus esfuerzos en aquello en lo que eres bueno, que te aporte valor a ti y a los que te rodean, márcate objetivos, elige el entorno y sé perseverante. La marca personal es un proyecto a largo plazo.

Ruth BLANCH
Vicepresidenta para Europa de Rebold

Es dónde y, sobre todo, cómo: el triunfo de las marcas empáticas

Quienes trabajamos en marketing buscando tendencias de consumo sabíamos que el futuro era de quien apostara por el ecommerce e hiciera de la experiencia online algo más que un trámite. Lo que no intuíamos era que el futuro se nos iba a echar encima tan rápido.

Eso es lo que ha pasado con el coronavirus y sus confinamientos: de golpe, una avalancha de clientes en el entorno offline se convierte en usuarios online. Durante la pandemia el uso del móvil ha crecido un 705% y el consumo de redes sociales un 44%. Lo que pensábamos que pasaría a medio plazo ya está ocurriendo. Un ejemplo son las compras de alimentación por Internet que, en solo unos meses, han crecido lo esperado en tres o cuatro años, según la consultora Bain & Company.

Precisamente el de los supermercados ha sido uno de los sectores que mejor ha adaptado su modelo de negocio. Otros, como los soportes de streaming o el fitness también lo han hecho bien. Por no hablar del crecimiento de las empresas de comida a domicilio. En resumen, las compañías que estaban preparadas para funcionar online han progresado.

Estas empresas han entendido dónde estaban sus clientes: en casa... pero en todos sitios al mismo tiempo (al menos, en lo referente al entorno digital). Este es un factor clave: el usuario es multiplataforma. Así lo constata el informe anual de IAB Spain, que dice que visitamos más de cuatro redes al día. Por ello, las marcas que llevan terreno ganado son omnipresentes.

Pero no basta con estar. Hay que saber cómo estar. Por eso, otra de las claves es la empatía. En una época en la que reducimos el contacto físico, interactuamos como nunca en redes. Ante ello, las marcas que responden personalmente y entienden a sus seguidores se añaden valor a sí mismas.

Esto nos lleva al siguiente punto: las empresas que mejor paradas están saliendo del confinamiento en el subconsciente de los consumidores son las que están apelando a las emociones, más allá de vender sus productos o servicios.

Para el recuerdo queda el anuncio de Ikea en la primera ola o el spot de Jeep para la Super Bowl. Ambos se dirigen a las emociones (la calidez del hogar durante el #QuédateEnCasa y la recuperación de la cohesión en EE. UU., respectivamente). En ninguno se vende un modelo de mueble ni un coche.

Otro buen ejemplo lo han dado las empresas familiares españolas con su campaña #DamosLaCara. Una idea que surgió en redes sociales, que ha involucrado a 1.400 compañías y que, a través de testimonios recogidos en vídeo, muestra la capacidad de adaptación y resiliencia del tejido empresarial de nuestro país.

En este sentido, en Rebold hemos confirmado lo que apuntan esas campañas: salen fortalecidas las marcas que muestran un compromiso con la sociedad. Pero ese compromiso va más allá de lo que tenga que ver con la situación sanitaria. También influye la responsabilidad social y medioambiental y el respeto por los clientes y por los propios empleados.

Este camino continúa. La relación digital cliente-marca se ha estrechado mucho en los últimos meses y la evolución del martech (marketing tecnológico) ha permitido conocer más a los consumidores. La información procedente del análisis exhaustivo va a posibilitar hiperpersonalizar aún más las campañas de marketing.

El futuro será de quienes creen relaciones de confianza con cada uno de sus clientes. En definitiva, de quienes los abracen, aunque sea digitalmente hablando.

La COVID-19 ha sacudido el mundo. Todos, en mayor o menor medida, nos hemos visto afectados social y económicamente por la extraordinaria situación que ha generado la pandemia. Y, como muchos estudios y portavoces indican: las mujeres se han visto especialmente perjudicadas. Empresarias y emprendedoras han visto como, de un día a otro, sus negocios y proyectos han disminuido considerablemente sus ingresos o incluso han desaparecido. Esta situación ha llevado al coach y formador madrileño Fernando Garrido a centrar sus sesiones especialmente en ayudar a estas mujeres, con el fin de impulsar su empoderamiento y que, de este modo, ganen la confianza y el potencial que necesitan para hacer resurgir sus proyectos o crear nuevas propuestas de valor. A continuación, un artículo a dos voces protagonizado por el coach Fernando Garrido y Mar, una de sus coachees.

Una experiencia a dos voces

Cuando conocí a Fernando estaba pasando un momento complicado de mi vida. Estaba en un bache y no sabía muy bien cómo salir de él. Fernando vino a mí a través de una fundación sin ánimo de lucro, Nantik Lum. En ese momento yo no me podía costear los servicios de ningún profesional.

Tenía ganas de volver a hacer, había emprendido varios proyectos interesantes y de éxito, pero ese éxito no se traducía en dinero. Definitivamente, el dinero no estaba en mi vida. Más bien recibía ayudas de los servicios sociales. Estaba realmente atascada tras ocho años en la oscuridad, después de haber cerrado la empresa que constituí en solitario y con mucho esfuerzo en 2002.

Sin embargo, debido a la violencia de género que había vivido en manos del padre de mi hijo, tuve que cerrarla en 2011. El control económico y social al que me había visto sometida se tradujo en años de lloros, y de no entenderme.

Debo decir que mi situación ya no era tan mala cuando conocí a Fernando. Sobrevivía a duras penas, pero ya no estaba tan hundida tras pasar por el 016, una residencia protegida y estar institucionalizada con todas las ayudas que a las mujeres que sufrimos este tipo de violencia machista se nos dan. En 2016 es cuando supe que mi sensación de "haber perdido el rumbo", no era algo único y que, a muchas otras mujeres, les había pasado lo mismo. Llevaba ya tres años de terapia específica a mis espaldas, pero no acababa de arrancar. Me faltaba algo.

Fernando Garrido me acogió con cariño y me impulsó a dejarme llevar de su mano. Inspeccionar las zonas que me daban miedo. Me obligó a ponerme objetivos que, poco antes, habían sido metas imposibles de alcanzar. Y me ayudó de un modo tal que me hizo tocar mis sueños. Sobre todo, me ayudó a dejar de tener miedo a vivir mis sueños.

Mi situación ha cambiado muchísimo desde esas sesiones con él. No solo a nivel económico, que por supuesto, no tiene nada que ver. Sino y, sobre todo, a nivel personal. A sentirme capaz de lograr mis metas. Sentirte capaz después de haber sido tan "incapaz" es simplemente, increíble. Mágico. Y ese es el tipo de magia que hace Fernando.

Mar

Mar y yo nos conocimos allá por julio del 2019 tras presentarnos Nantik Lum, una ONG orientada a la salud financiera. Lisbet, la tutora de un programa de iniciativas empresariales llamado Avanza, vio en Mar una persona con un gran potencial que aún no había salido al paso para el objetivo de creación de empresa que Mar tenía en su mente. Una compañía orientada a la estimulación de pensamiento ecológico y promoción de proyectos ecológicos desde un equipo solo de mujeres utilizando habilidades artísticas.

Así que decidió llamarme para estimular ese potencial y llegar a aún más lejos de lo inicialmente previsto. Como suele ocurrir, un Coach estimula al coachee a que se plantee un objetivo que sea realmente extraordinario, y el proceso consiste en conseguir que el coachee vea ese objetivo inalcanzable como alcanzable para después conseguirlo.

Situaciones como esta, en que ese algo que quieres conseguir, lo que quieres conseguir tu sola, pero te falta "algo" para empezar… Es cuando recibir ayuda de un coach sin que lo parezca hace que el mérito siga siendo todo tuyo. Para ello, coach y cliente están a la misma altura. El coach se convierte en un extra de tu propiedad.

Y así empezamos el camino, paso a paso, sesión a sesión, en mi estudio de Madrid. Fueron seis sesiones en total y tres meses de recorrido. Nos reuníamos y la pregunta de inicio siempre era: "¿Qué quieres conseguir hoy antes de levantarte de esta silla donde estás sentada para acercarte a tu objetivo?".

Lo más bonito de cada sesión fue ver cómo Mar descubrió qué es lo que necesitaba saber de ella misma para conseguir y avanzar en el objetivo de cada sesión, y lo más interesante del coaching es que lo descubrió ella sola, acompañada, pero ella sola, porque en coaching no damos ningún tipo de indicación ni recomendación, solo preguntas.

La curiosidad de Mar por saber hasta dónde podía llegar fue su gasolina. La clave es estar acompañada (tu extra de ti) en todo momento, porque el camino requiere esfuerzo y en compañía siempre es mejor.

Fernando Garrido
Coach
https://www.facebook.com/somosmumuar/
Twitter: @marmuro

Vanessa MORENO Rangel
Directora de RRII y Comunicación de CTA
y presidenta de DIRCOM en Andalucía

Mujer, ciencia y tecnología ¿una asignatura aún pendiente?

El pasado 12 de febrero se celebró el Día Internacional de la Niña y la Mujer en la Ciencia, fecha en la que la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió establecer en 2015 para reconocer el rol crítico que juegan las mujeres y las niñas en la ciencia y la tecnología. Han pasado seis años y, sin embargo, el despegue del sector femenino en las carreras universitarias STEM (Science, Technology, Engineering and Maths) va más lento de lo que debiera. Actualmente, solo el 24% del alumnado universitario en España cursa estas carreras y, de este porcentaje, las mujeres ocupan apenas el 32% frente al 68% de hombres.

Si buscamos los motivos de esta situación empezamos a comprobar como desde la base, a nivel cultural y social, existen impedimentos o influencias de agentes externos que condicionan las decisiones de las niñas, que desde la infancia empiezan a alejarse de estas materias porque las asocian con la masculinidad. Cambiar esta percepción es muy complicado, una verdadera carrera de fondo que necesita un apoyo 360º de la sociedad, un proyecto a largo plazo que incumba a la familia, la comunidad docente, las estrategias políticas, las empresas... Aquí, la comunicación puede y debe jugar un papel importante en dar visibilidad a mujeres que sirvan de referente a otras, que las animen, que hagan ver natural lo que aún es una rareza o algo inusual.

Faltan referentes femeninos que se conviertan en agentes del cambio, que den otra visión de una nueva realidad. Necesitamos muchas Marie Curie y Margarita Salas, pero también muchas mujeres valientes que quieran romper moldes y crear una sociedad mejor que aglutine la visión y la labor de hombres y mujeres: científicas, tecnólogas, investigadoras, empresarias, autónomas, profesionales. A todas hay que darles voz. Todas pueden.

La comunidad educativa me consta que está apostando por la motivación a las alumnas, aunque hay que pisar el acelerador. Inculcar que la igualdad pasa, o mejor dicho empieza, en sentirse igual de capaces. Los estereotipos creados son barreras difíciles de superar, en los que las mujeres se dedican a carreras "menos técnicas" que los hombres porque creen que tienen otras habilidades.

Tenemos que hacer más atractivas las carreras STEM, y no solo para las chicas, sino también para los chicos. España necesita más profesionales relacionados con la I+D+i, muchas ofertas de empleo cualificado se quedan sin cubrir por falta de expertos. ¿Nos lo podemos permitir? Rotundamente No.

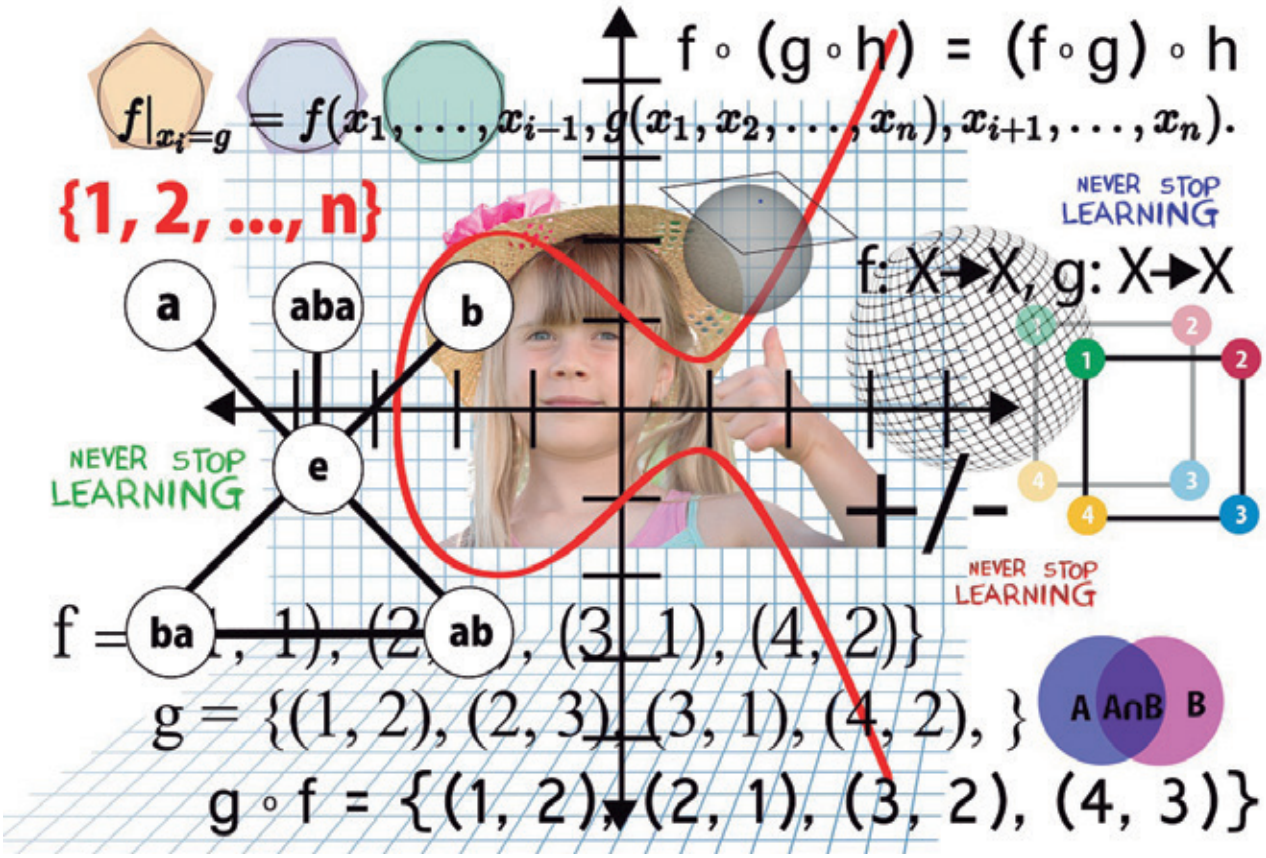
La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) alertaba a finales de 2019 del descenso general del alumnado en estas carreras, bajando más de un 30% desde 2000 y situándose en términos absolutos por debajo del 25%.

Es, por ello, que, en consecuencia y en la búsqueda de la absoluta equidad entre hombres y mujeres, se debe fomentar el amor por el aprendizaje a través del descubrimiento y, en el caso de las mujeres, el reconocimiento de ellas mismas y de su capacidad.

Impulsemos su empoderamiento, la transformación del talento femenino en parte activa de la creación de un futuro sostenible, asociado a la tecnología y a la innovación. La creación de nuevos cimientos sociales que sumen la visión y el talento de hombres y mujeres.

Todos podemos aportar a este cambio de mentalidad. El mercado laboral debe contribuir a la mejora de los condicionantes que minan la elección de estas carreras. La sociedad, que puede ser sublimi-

Necesitamos muchas Marie Curie y Margarita Salas, pero también muchas mujeres valientes que quieran romper moldes y crear una sociedad mejor que aglutine la visión y la labor de hombres y mujeres



nalmente palanca de cambio a favor y en contra de la toma de decisión, el núcleo familiar, los medios de comunicación... todos podemos ser palanca de cambio, generar igualdad de oportunidades, despertar el interés por este tipo de carreras STEM. El 8 de marzo celebramos el Día Internacional de la Mujer. Vamos a darle difusión, vamos a generar notoriedad entorno a la capacidad de liderazgo de las mujeres, de análisis y de empatía. Porque todas pueden conseguir sus sueños, ser astronauta, matemática, empresaria, ingeniera. Por ellas, por todos.

Visión panorámica de la artista
Meret Oppenheim en el Museo Picasso Málaga

El Museo Picasso Málaga ha presentado el proyecto digital *Meret Oppenheim. Reflejo de una época*, una visión panorámica de la trayectoria excepcional de la creadora que formó parte del movimiento surrealista y tuvo un papel de relieve en el mundo artístico del arte europeo del siglo XX estructurada en cinco etapas que dan cuenta de la versatilidad técnica y libertad de estilo y pensamiento que la caracterizó.

© Archivo Meret Oppenheim

Por medio de una selección de sus obras comentadas, poemas, extractos de videos, fotografías y escritos hasta ahora inéditos en español, se presentan aspectos de su vida y su trabajo que testimonian su concepción extensiva de la creación, que transciende al objeto y en la que integró la moda, el teatro, el carnaval, el cine o la poesía. Desde los primeros años de infancia y juventud, sus éxitos en el Paris surrealista, la larga crisis personal que experimentó durante varios años, su regreso a la escena artística con el consiguiente reconocimiento internacional, hasta su repentino fallecimiento en 1985.

El Museo Picasso Málaga había programado la exposición en otoño de 2020, pero la situación provocada por la pandemia motivó la decisión de su cancelación. Tras el intenso trabajo realizado, la pinacoteca tomó la iniciativa de volcar esa investigación en este proyecto digital que ya puede consultar en la página web del Museo Picasso Málaga www.museopicassomalaga.org/meret

C3A: Gran programación femenina para la nueva temporada

El Centro de Creación Contemporánea de Andalucía (C3A), en Córdoba, ofrece una interesante programación protagonizada por grandes artistas del siglo XX y XXI. Por un lado, ***No todo es azar*** es una muestra de las más de sesenta obras que la creadora **Soledad Sevilla, Premio Velázquez a las Artes Plásticas 2020**, donó recientemente a la colección del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, entre pinturas, instalaciones y maquetas, fechadas desde 1975 a 2013. La artista, que siempre ha tenido una estrecha relación con Andalucía, puesto que vive entre Granada y Madrid, se ha sentido siempre muy próxima a la escena artística andaluza, siendo lugares como la Alhambra o El Rompido desencadenantes de algunas de sus series más conocidas.

En el C3A se presenta por primera vez una selección de esta donación compuesta principalmente por dos conjuntos: el que tiene a los muros vegetales como punto de partida y, por otro, el inspirado en los secaderos de tabaco de la Vega de Granada. Junto a ellas, se ha seleccionado un amplio número de maquetas de algunas de sus instalaciones, género en el que es pionera y una de sus exponentes más destacadas.

Lisette Model, *Mujer en Coney Island*, 1939.
© 2018 Estate of Lisette Model, courtesy Baudoin Lebon Gallery, Paris and Keitelman Gallery, Brussels

Otra de las propuestas del disponibles en el C3A es ***La cámara es cruel***, que se adentra en el trabajo de tres fotógrafas fundamentales del siglo XX. **Lisette Model** (Austria, 1901-1983), **Diane Arbus** (EE. UU., 1923-1971) y **Nan Goldin** (EE. UU., 1953). Comisariada por el experto austriaco Gerald A. Matt, cuenta con cerca de 50 imágenes icónicas del siglo XX, procedentes de diversas colecciones institucionales y privadas de Europa y España, la muestra ahonda en la experiencia de la diversidad del ser humano.

Además, el C3A también ofrece una visión retrospectiva de la cineasta experimental **Linda Chiu-han Lai** (Hong-Kong, 1954) en la sala de vídeo. La cineasta trabaja en la intersección del video experimental, la historia de la vida cotidiana y la arqueología de los medios.

‘Sorolla. Femenino plural’

La sede de la Fundación Bancaja en Valencia acoge hasta el 30 de mayo la exposición *Sorolla. Femenino plural*, una coproducción con el Museo Sorolla y la Fundación Museo Sorolla, que ofrece una lectura de la presencia de la figura femenina en la producción artística del pintor y deja testimonio del papel de la mujer en la sociedad española de finales del siglo XIX y principios del XX.

La muestra, comisariada por Consuelo Luca de Tena y Lorena Delgado, está integrada por más de medio centenar de obras procedentes de las colecciones del Museo Sorolla, Fundación Museo Sorolla, Fundacion Bancaja, Museo del Prado, Diputació de València, Museo de Bellas Artes de València, Colección Abelló, Colección BBVA, Colección Pedrera Martínez, Colección Álvarez de Miranda y la Universidad Complutense de Madrid, entre otras colecciones públicas y privadas.

La exposición, que cuenta con la participación de Bankia, revela que la presencia femenina es abundante y variada en la producción del pintor, sensible a cualidades estéticas como su gracia o belleza, pero sobre todo a otras cualidades como su valentía o fortaleza. Su obra recoge muchos de los estereotipos femeninos propios de su tiempo: ángeles del hogar, mujeres caídas, sencillas y trabajadoras mujeres del pueblo, elegantes burguesas y “modernas”; pero rara vez son solamente “tipos”: son personas individuales, de carne y hueso, y como tales, Sorolla las trata siempre con respeto.

La vida de Sorolla coincidió con los inicios del movimiento feminista en España, pero este era todavía muy minoritario: las mujeres españolas tenían aún un nivel cultural muy bajo, pocas accedían a la educación secundaria, y la universidad les estuvo prácticamente vetada hasta 1910. Cuando Sorolla murió en 1923 aún quedaban ocho años para el reconocimiento del derecho al voto de la mujer. En cuanto al derecho al voto, no se les reconocería hasta 1931 (Sorolla no lo conoció: había muerto en 1923). El pintor, que nunca fue un militante, se caracterizó por ser un hombre de ideas liberales y mantuvo estrechas relaciones con la Institución Libre de Enseñanza, promotora de la instrucción femenina y defensora de la igualdad y donde educó a sus hijas.

La muestra se estructura en cinco bloques: historia, mitología y otros pretextos; mujeres del pueblo; trabajadoras y madres; elegantes y modernas; y escenas familiares. Este último bloque se ha incorporado en la presentación de la exposición en València en una ampliación de la obra expuesta respecto a su presentación en el Museo Sorolla en Madrid en 2020.

© Fundación Bancaja

Con motivo de la exposición se ha editado un catálogo con la reproducción de las obras acompañadas de textos de las dos comisarias, de Estrella de Diego y de Guadalupe Gómez Ferrer. Además, dentro del programa de mediación cultural, se realizarán visitas guiadas y talleres didácticos dirigidos a los diferentes colectivos de personas con diversidad funcional, personas en riesgo de exclusión y escolares.

© Fundación Bancaja

Mujeres de cine: ayudando a nuestras cineastas a situarse en el lugar que merecen y les corresponde

Nuestro viaje, mi viaje, el viaje de Mujeres de Cine **www.mujeresdecine.com**, arrancó en 2010 con un firme y determinante propósito: *promover y visibilizar el trabajo de la mujer en el cine y luchar por una igualdad efectiva y real entre hombres y mujeres*. La razón principal, el escalofriante porcentaje minoritario de películas dirigidas por mujeres, que en esos años rondaba el 8%. Para ello, y gracias al apoyo de relevantes instituciones, nos propusimos hacer llegar el cine español con firma de mujer a todos los rincones del país y del mundo con presentaciones y coloquios que posibilitaban que las cineastas hablaran en primera persona de sus experiencias e hicieran partícipes a la ciudadanía de un problema real que debía corregirse. Más de 15 países, más de 250 sedes y más de un millar de proyecciones en ciudades como Washington, Berlín, Chicago, Pekín, Orán, Lima, Buenos Aires, Praga, Nueva York, Roma, Nueva Orleans, Santo Domingo o Casablanca en estos once años de trayectoria.

Todos los inicios son duros, pero también tremendamente energéticos. El caso de Mujeres de Cine es similar y reúne ambas características, energía y dificultad. También una tremenda decisión y un manifiesto compromiso hacia una Igualdad sólida y tangible. No solo en el cine, sino también en la cultura y en la sociedad. Desde el principio nos ofrecimos, además, como una herramienta de apoyo a las mujeres cineastas de nuestro país. Mujeres de Cine se inició pues con ese gran entusiasmo que conlleva comenzar una iniciativa en la que crees firmemente, sintiéndote partícipe de algo que germina, que se crea de cero, que nace. Para ello, contaba con mis excepcionales compañeros profesionales de River Lab (Diego, Pablo y Annamaria).

De una forma un poco inconsciente, Mujeres de Cine fue pionera, quizá era algo que estaba próximo y que intuíamos..., en cierta manera nos adelantamos a un momento paradigmático en la historia del feminismo y de la mujer.

En 2019, desde esa la columna vertebral del proyecto que es itinerancia, Mujeres de Cine se amplía hacia otros territorios como el videostreaming, ofreciendo otras herramientas de promoción del cine hecho por mujeres: **Mujeres de Cine VOD**, una acción encaminada a construir un espacio sólido de exhibición y promoción online para las mujeres cineastas, plataforma VOD pionera dedicada íntegramente al cine dirigido por mujeres con contenidos inéditos, estrenos en exclusiva, ciclos, espacio online para festivales y ayuntamientos, y **Festival Online Mujeres de Cine**, que ahora alcanza su segunda edición y que destacó en 2020 como una de las iniciativas culturales online más relevantes del año. Un certamen que ofrece una cuidada selección de títulos que, más allá de listas, premios o nominaciones, nos descubren a directoras con una mirada propia. **II Festival Online Mujeres de Cine cuenta con una única sección oficial de 10 títulos y se llevará a cabo del 19 al 28 de marzo, periodo durante el cual las películas a competición tendrán acceso desde España, previo registro por un único de 6.95 euros**.

...Y SI HABLAMOS DE FUTURO

Nuestros pasos de futuro seguirán orientándose hacia el impulso de talentos emergentes, queremos ser un soporte para ellas y que sientan que Mujeres de Cine es su casa. Queremos apoyarlas porque serán nuestro presente dentro de pocos años. Soñamos con Mujeres de Cine en transformación permanente, con cada uno de nuestros pasos abriendo senda y ofreciendo a las cineastas herramientas de posicionamiento para que puedan situarse en el lugar que merecen y le corresponde, con las mismas oportunidades que sus compañeros masculinos.

Ana Palacios
Directora de Mujeres de Cine

MónicaREGUEIRO
Actriz y productora Fundadora
de ProduccionesOff

Sumemos por favor

Cuando escribí el artículo de febrero, no sabía que un mes más tarde, el tema estaría de rabiosa actualidad y sería motivo de una importante brecha entre los socios de gobierno, ya que la Ley Trans está suponiendo un auténtico cisma en el congreso. De este desencuentro y sus consecuencias (o no) para el pacto de coalición, es de lo que se habla sin parar, sin ahondar en cuáles son sus diferencias o qué se recoge en el propio proyecto de ley, que es, bajo mi humilde parecer, lo que se debería estar tratando.

Básicamente, los tres puntos fuertes de este proyecto de ley son:

La despatologización de las personas trans, el no exigir la mayoría de edad para solicitar el reconocimiento de identidad de género y la propuesta de otorgar categoría jurídica a las personas no binarias, es decir, el reconocimiento de un tercer género no binario en documentos oficiales.

Australia fue el primer país en otorgar una categoría de tercer género en el registro civil en el año 2003, luego vinieron países como Alemania, Dinamarca o Reino Unido, con lo que no seríamos pioneros ni mucho menos los únicos.

Pero parece que la gran madre del cordero pasa porque un sector del feminismo ve como una amenaza el que se les reconozcan los mismos derechos a las mujeres trans.

Mi pregunta es, si son mujeres a todos los efectos incluyendo a nivel legal. ¿Cuál es el debate? Son mujeres y como tales sufren la misma discriminación y desigualdad (en muchos casos, por partida doble), con lo que estamos en la misma lucha; conseguir los mismos derechos que el otro 50% de la población.

No creo que esto suponga ningún “borrado de las mujeres” como algún sector del feminismo anuncia, ni que se esté cediendo un porcentaje que ya es de una minoría. Me parece un debate absurdo y estéril.

Sumemos por favor, que estamos todas en el mismo barco... la conquista de derechos es siempre un logro, aunque a algunos les de miedo.

“El avance de los derechos siempre ha despertado el furor del que tiene los privilegios”.

Elinor Ostrom, idealidad y concreción

Fue la primera mujer galardonada con el Premio Nobel de Economía en 2009: Elinor Ostrom, quien demostró que el patrimonio colectivo no está necesariamente condenado a la ruina, sino que puede ser gestionado eficazmente por asociaciones de usuarios.

De padre judío y madre protestante, californiana de Los Ángeles y licenciada en Ciencias Políticas, Ostrom obtuvo el máster y el doctorado con un estudio sobre la gestión común de las aguas subterráneas en California; es decir, cómo regular, aprovechando también las leyes vigentes, el suministro de agua de una cuenca subterránea utilizada por varias ciudades para que sea una gestión justa y satisfaga las necesidades de todos. Su interés por los bienes comunes, por tanto, viene de lejos, una pasión, podríamos decir, que floreció con su contribución a la teoría económica.

Elinor Ostrom ha iluminado y documentado con extensa y minuciosa evidencia el hecho de que es posible una gestión colectiva y eficiente de los recursos comunes, que existe una tercera vía entre el Estado y el mercado, entre lo público y lo privado. De hecho, en sus libros explica que lo público y lo privado son categorías abstractas que no se encuentran en lo concreto de las instituciones sociales y económicas. Su atención a la realidad multiforme y variada del mundo fue una actitud presente en la investigación de Ostrom, que declara con absoluta claridad metodológica que se mueve constantemente entre la teoría y la observación empírica, que deben alimentarse mutuamente en la ciencia económica.

En la economía ambiental, uno de los principios fundamentales es la llamada "tragedia de los bienes comunes"; es decir, que todos disfrutan de los beneficios de los bienes comunes, pero no se asumen los costes, a nadie le importan los mares, las aguas, la atmósfera... En consecuencia, según esta teoría, la humanidad se comporta de manera irracional y destructiva. Sin embargo, Elinor Ostrom ha demostrado que en muchos lugares del mundo no es así: de China a Suiza, de España a Filipinas, las comunidades locales han planteado reglas efectivas para conservar los escasos y preciados recursos comunes, como el agua de río, los pastos de montaña, los bancos de peces, los bosques. Reglas que se han desarrollado mediante pruebas y errores y que han sobrevivido durante siglos.

Más: el uso de recursos comunes no solo puede, sino que de hecho se ha organizado de tal manera que se evita tanto la explotación excesiva como los costes administrativos demasiado elevados, y apoya firmemente la existencia de soluciones alternativas a la "privatización" y la posibilidad de crear instituciones de autogobierno permanente.

Su obra más conocida es *Governing the Commons* (1990), en la que busca las características comunes de las instituciones que han tenido éxito garantizando el interés de todos a lo largo del tiempo. Destaca la relevancia económica de valores intangibles como la esperanza en el futuro, la reputación, el sentido de comunidad... valores que en las emergencias actúan más que cualquier orden o imposición.

© Holger Motzkau 2010

Algunos de los ejemplos de instituciones exitosas encontrados por Elinor Ostrom son:

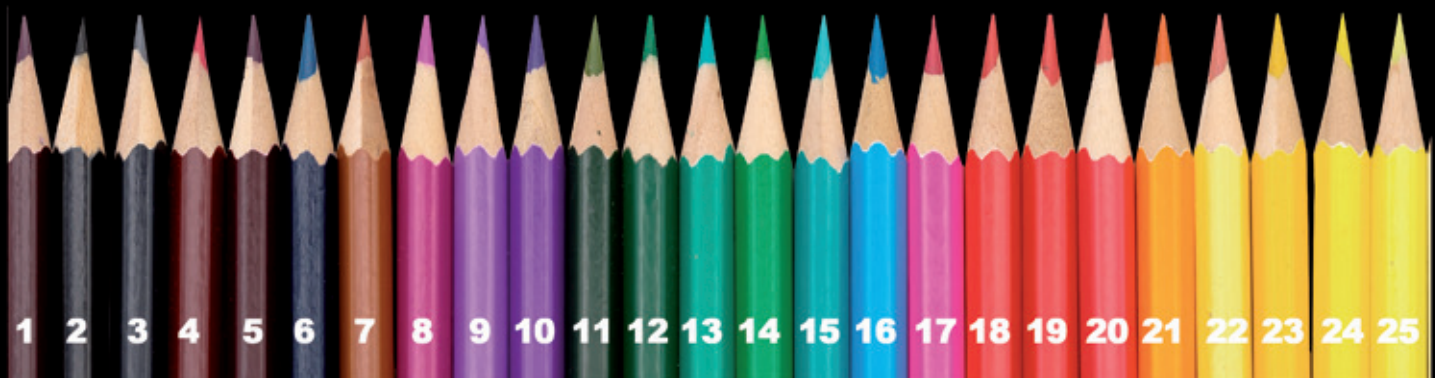
- Los pastores de una aldea en el cantón de Valais (Suiza) que han definido a lo largo de los siglos (los primeros documentos considerados son de 1200 y las primeras reglas son de 1507) cuántos animales puede criar cada uno en tierras comunales sin ser perjudicial para nadie.
- Los campesinos japoneses de algunos pueblos de montaña (Hirano, Nagaike, Yamanoka) que se organizaron para la tala racional del bosque con reglas y controles decididos dentro de las comunidades del pueblo.
- El sistema de huertas españolas desarrollado desde 1400 en los alrededores de las ciudades de Valencia y Alicante, para asegurar que todo agricultor pudiera cultivar a pesar de ser una zona semiárida, lo que también implicaba la construcción y mantenimiento de canales.
- Las comunidades de regantes de Filipinas, cuyos documentos datan de 1630, con problemas similares a los de España y soluciones diferentes, pero igualmente funcionales.

Elinor Ostrom nos dejó en 2012. Esperemos que su teoría no solo sea recordada por el reconocimiento del Nobel, sino que sobre todo se difunda y se aplique; de lo contrario, sería desmerecer a una mujer muy especial que fue capaz de conjugar idealidad y concreción.

A.C.

1996-2021

AGENDA DE LA EMPRESA CUMPLE 25 AÑOS



mujeremprendedora

El primer portal web europeo dedicado íntegramente a la mujer emprendedora

www.mujeremprendedora.net

Mujeremprendedora

@M_Emprendedora

revistamujeremprendedora

www.mujeremprendedora.net
www.paginasdemujeremprendedora.net