



Professional Women's Network
Madrid



PROYECTO M+50

Informe
07/2018

PROYECTO M+50

PROYECTO M+50





Estimado lector,

Me complace presentar el Informe del Proyecto M+50 que es el resultado de los trabajos realizados por **Professional Women's Network Madrid -PWN Madrid-** con el apoyo de la **Comunidad de Madrid** y a través de la **Dirección General de la Mujer**.

El objetivo del proyecto M+50 es profundizar en la problemática de las mujeres profesionales de más de 50 años, tanto en su reinserción al mercado de trabajo, como en el impulso de su carrera profesional. Hemos analizado la problemática a través de la contribución activa de los diferentes *stakeholders* en un diálogo participativo entre directivos, empresas, empleados y desempleados e identificado los lineamientos para construir soluciones basadas en acciones concretas de corto, medio y largo plazo.

PWN Madrid agradece el apoyo que la Comunidad de Madrid y de la Dirección General de la Mujer nos han brindado desde el planteamiento de la idea hasta la aprobación del proyecto y que ha sido posible gracias a la cofinanciación del Fondo Social Europeo.

En este documento presentamos los resultados de los trabajos realizados y que suponen un punto de partida para entender mejor cuál es la situación de las mujeres profesionales de más de 50 años. Como parte del proyecto, durante el mes de octubre de 2017 se han realizado seis talleres de diálogo participativo de los diferentes *stakeholders* con el fin de entender la problemática de las mujeres profesionales mayores de 50 años e identificar líneas de acción que les permita impulsar su carrera profesional y reinserción en el mercado laboral.

Se han aplicado metodologías que permitieron, no solo centrarnos en la persona sino construir también un diálogo abierto y dinámico de las diferentes miradas ante este problema, entendiéndolo desde las diferentes perspectivas y necesidades. Asimismo, nos permitió identificar dos focos de actuación y seis pilares de acción para proponer soluciones de impacto sobre las que se seguirán trabajando en las fases siguientes.

Desde PWN agradecemos a los más de 50 participantes de los talleres su tiempo, experiencias y conocimiento, que han sido clave para lograr profundizar en la situación que vive el colectivo +50 e idear medidas que ayuden a una mejor empleabilidad en el ámbito empresarial de nuestra comunidad.

Es nuestro compromiso seguir trabajando en el desarrollo e implementación de las medidas apuntadas y contribuir con acciones concretas para fomentar la empleabilidad de este colectivo de mujeres.

Confío que este documento sea inspirador, motivador y suponga una llamada a la acción; que sus contenidos les ayuden en la toma de decisiones en sus organizaciones a nivel profesional, y les animamos a que se sumen a nuestro reto por una sociedad mejor con un mayor equilibrio de género.

Un cordial saludo,

Raquel Cabezudo
Presidenta PWN Madrid



PROYECTO
M+50

PROYECTO

PROYECTO M+50

Informe 07/2018



01 -

PWN MADRID

Quiénes somos

pag. 03.



02 -

PROYECTO M+50

Cómo es el
proyecto

pag. 04.



03 -

EL DESAFÍO QUE NOS UNE

... e ilusiona

pag. 07.



04 -

QUÉ HEMOS HECHO

Los talleres
Entender e Idear

pag. 09.



05 -

RETOS M+50

Contratación
Carrera profesional

pag. 13.



06 -

RESULTADOS M+50

Mapa de
Soluciones 1.0

pag. 17.



07 -

NUESTROS HALLAZGOS

pag. 25.



08 -

IDEAS A APLICAR

pag. 29.



09 -

PRÓXIMOS PASOS

pag. 33.

PWN Madrid es una organización global sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es fomentar e impulsar la carrera de la mujer profesional a través de acciones de formación, mentoring y networking. En PWN aspiramos a acelerar el ritmo de cambio de nuestra sociedad, impulsando iniciativas a favor de un mayor equilibrio de género.

PWN Madrid está integrada en PWN Global, con más de 30 asociaciones constituidas en: Ámsterdam, Barcelona, Bilbao, Bruselas, Bucarest, Copenhague, Dubai, Dublín, Estambul, Estocolmo, Frankfurt, Geneva, Kuala Lumpur, Lisboa, Londres, Lyon, Madrid, Marsella, Milán, Múnich, Niza, Oslo, París, Roma, Sao Paolo, Sofía, Varsovia, Viena, Zagreb y Zúrich.

PWN cuenta con más de 3.500 socios y una comunidad de más de 40.000 mujeres profesionales y 350 voluntarios de 90 nacionalidades.

El plan estratégico de PWN Madrid se focaliza en fomentar el liderazgo de la mujer profesional y conseguir un mayor impacto en la sociedad a través de iniciativas colaborativas integrando a los diferentes *stakeholders* y tomadores de decisiones.

Para PWN Madrid, el proyecto M+50 es una oportunidad para aunar esfuerzos en la identificación de iniciativas que impulsen la reinserción laboral de mujeres mayores de 50 años y potenciar su carrera profesional. El apoyo de la Comunidad de Madrid en este proyecto y el respaldo otorgado por el Fondo Social Europeo permitieron alcanzar los primeros resultados y plantear los próximos pasos para continuar contribuyendo a dar respuesta a esta problemática.

Nuestras motivaciones para crear Proyecto M+50

La igualdad de género no es solamente un derecho humano básico, sino que su logro genera impactos socio-económicos positivos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su informe “Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship” ha demostrado que el empoderamiento de las mujeres impulsa las economías y estimula la productividad y el crecimiento. Aun así, las desigualdades de género siguen estando fuertemente arraigadas en la sociedad a nivel global, las mujeres encuentran obstáculos tanto en acceder a trabajos dignos como también en el progreso de su carrera profesional enfrentándose a mayores dificultades relacionadas con las brechas de oportunidades, elegibilidad y salariales.

En España, la realidad no es muy distinta, aún cuando se han demostrado avances y esfuerzos en los últimos años en especial en el interés por alcanzar la igualdad de género y la puesta en marcha de políticas y marcos institucionales como promulgación de la Ley de Conciliación de 1999, Ley de Igualdad de 2007 o la ampliación del permiso de paternidad en 2017.

La igualdad de género mostró una gran mejora entre 2005 y 2015 en nuestro país en varios ámbitos, incluido el empleo y los ingresos, un avance superior a la media europea, según el informe publicado por el Instituto Europeo de Igualdad de Género en 2017. Aun así, existe una gran brecha en el ámbito de la igualdad de oportunidades y niveles salariales para los que se requieren iniciativas concretas y ajustadas a las necesidades específicas de los diferentes perfiles de mujeres.

En la Comunidad de Madrid los esfuerzos realizados por la Dirección General de la Mujer se focalizan en impulsar la igualdad efectiva y real de mujeres y hombres a través de 157 iniciativas concretas orientadas a fomentar el empleo, el liderazgo femenino, la conciliación y corresponsabilidad, educación y formación, y el papel de la mujer en el mundo de la cultura, las ciencias, la política y la administración.

En Madrid, la dinámica económica de cambio de paradigmas, la prolongada crisis económica y la transformación digital en marcha en muchas empresas, están produciendo un aumento del desempleo que afecta de manera muy especial a las mujeres de más de 50 años de edad. Entre los motivos por los que este colectivo se ha visto afectado destacan:

01. Falta de formación y adaptación al cambio de profesionales con cierta antigüedad en las organizaciones.
02. Amortización de puestos por motivos de ajustes, reestructuraciones y necesidades de mayor eficiencia y rentabilidad en las organizaciones.
03. Salarios por debajo de los niveles anteriores a la crisis.
04. Escaso número de ofertas de trabajo para empleados con más de 50 años.
05. La experiencia y el conocimiento de profesionales seniors no cotiza en las organizaciones y se hacen necesarias medidas para potenciarlo e impulsarlo.

04.

La mujer con 50 años está en su segunda etapa profesional, con menores cargas familiares, ha alcanzado una madurez profesional y una estabilidad emocional y económica que las diferencia de forma positiva al contar con menos barreras internas para avanzar en su carrera profesional. Pero paradójicamente se encuentra con barreras a nivel externo, en las políticas de recursos humanos y gestión del talento que actualmente no tienen el foco en este perfil.

Ante este contexto y en línea con los avances en igualdad y en el conjunto de acciones realizadas por la Dirección General de la Mujer, surge la iniciativa de PWN Madrid de analizar, comprender y proponer soluciones para un perfil de mujeres profesionales clave en el tejido empresarial; mujeres de más de 50 años que se enfrentan a grandes dificultades para progresar en su desarrollo profesional como en su reinserción al mercado laboral.

Nuestro
Objetivo:

Profundizar en el análisis y comprensión
de la problemática de la mujer profesional
mayor de 50 años

- progreso en su carrera profesional
- fomentar oportunidades profesionales
- reinserción en el mercado laboral

Objetivos M+50

Con el proyecto M+50, PWN Madrid quiere contribuir a un mayor crecimiento sostenible e integrador y a lograr una mayor cohesión social y territorial en el ámbito de la Comunidad de Madrid.

Su objetivo es profundizar en el análisis y comprensión de la problemática de la mujer profesional mayor de 50 años, tanto en su progreso laboral como en el fomento de sus oportunidades profesionales y en su reinserción en el mercado laboral.

Nos interesa aunar esfuerzos para identificar soluciones que permitan resolver esta problemática integrando la visión de los diferentes *stakeholders* involucrados.

El foco son las mujeres profesionales mayores de 50 años y también las empresas teniendo en cuenta sus necesidades y las características de las políticas de recursos humanos y gestión del talento.

También es nuestro interés, identificar el rol de la administración pública y las funciones de otros actores clave como las asociaciones y los medios de comunicación, entre otros.

Alcance y fases

El proyecto M+50 inicia con el análisis y comprensión de la problemática de mujeres mayores de 50 años en el mercado laboral, con el fin de entender en profundidad las dificultades que enfrentan tanto en el progreso de su desarrollo profesional como en la reinserción al mercado laboral.

Un siguiente paso consiste en la identificación de potenciales soluciones, para lo cual hemos identificado dos principios: en primer lugar, las soluciones serán diseñadas de forma integral, teniendo en cuenta las diferentes visiones de los diferentes *stakeholders* y, en segundo lugar, pretendemos buscar soluciones innovadoras, diferentes y con impacto rápido.

Para lograr este propósito, es nuestro compromiso construir un *framework* de análisis, comprensión e identificación de soluciones robusto metodológicamente que permita ser implementado tanto en otras comunidades autónomas como también en otros países. Por esta razón entendemos que se debe trabajar en identificar soluciones innovadoras que contribuyan a resolver el problema a partir de acciones *quick-wins*, es decir, “triumfos rápidos” basados en acciones simples, concretas y de ágil implementación.

Este enfoque requiere un esfuerzo importante a la hora de proponer soluciones y para ello se emplearán metodologías como el *design thinking* que permitirán de forma paulatina acercarnos a las soluciones. Requerirá un esfuerzo importante para poder realizar un ejercicio de pensar de forma diferente y un trabajo sucesivo en la identificación de soluciones disruptivas.

Se han realizado 6 talleres durante el mes de octubre de 2017 en los cuales han participado más de 50 personas en representación de los diferentes *stakeholders*. Su aportación ha sido clave para identificar los hitos que permitieran entender la problemática del colectivo objeto de estudio y para establecer los pilares a partir de los cuales se identificarían las 35 acciones propuestas.

En una siguiente fase requerirá profundizar tanto en el entendimiento de la problemática como en lograr mayor innovación en las soluciones propuestas. Para ello, seguiremos trabajando en dotar a las soluciones de un carácter diferenciador.

06.

PROYECTO M+50



03 —

**EL DE
QUE M**

... e ilusión

SAFÍO NOS UNE

na

El desafío M+50 es identificar soluciones que les permita a las mujeres profesionales mayores de 50 años progresar en su vida profesional.

Queremos impulsar el acceso al empleo de mujeres profesionales con más de 50 años que se encuentran estancadas en sus posiciones, son demandantes de empleo o están inactivas, incluidas desempleadas de larga duración y aquellas que están alejadas del mercado laboral, fomentando el espíritu emprendedor y la creación de empresas innovadoras.

El 53,4% de la población de la Comunidad de Madrid es femenina y aproximadamente el 10% del total de la población madrileña son mujeres entre 50 y 70 años (432.972 mujeres).

La mujer madrileña mayor de 50 años presenta una brecha en los niveles de educación respecto a los hombres, 35,9% de titulados superiores frente al 34,6% de las mujeres.

El dato llamativo es que esta tendencia cambia en las nuevas generaciones, en mujeres de menor edad que cuentan con proporciones de "formación superior" más altas que los hombres (37,2-42,5%) frente al 43,5-51,9% de las mujeres.



1// Demografía Empresarial de la Comunidad de Madrid en el marco español Segundo semestre 2017

2// Informe Demográfico Comunidad de Madrid 2017
Dirección General De Economía Y Sector Público
Subdirección General De Estadística



A pesar de que la evolución de la tasa de desempleo femenina en general presenta datos adelantadores con un descenso de la tasa anual del 2% en 2014, el mayor impacto recae sobre el sector servicio y sobre las mujeres. De hecho, el 14% de las mujeres sin trabajo son mayores de 55 años.

Ante este escenario nos enfrentamos a dos grandes problemas: en primer lugar, impulsar el empleo y la participación de la mujer mayor de 50 años en el mercado laboral con especial foco en el sector servicios y en segundo lugar, cómo contribuir a su desarrollo profesional.

El objetivo de M+50 es profundizar en la comprensión de la problemática de las mujeres profesionales de más de 50 años en los distintos sectores estableciendo un diálogo participativo e integrador entre directivos, empresas, instituciones, organismos públicos y asociaciones de mujeres profesionales y proponer un mapa de soluciones para impulsar las oportunidades y la carrera profesional de este colectivo.

El reto que se plantea parte de un contexto actual que evidencia la necesidad de identificar y desarrollar nuevas formas de fomentar e impulsar la empleabilidad de las mujeres +50.

PROYECTO M+50



04 —

QUÉ H HECH

Los talleres
Entender e

HEMOS IO

s
e Idear

Los talleres y los participantes

Durante el mes de octubre de 2017 se han realizado 6 talleres con más de 50 participantes representes del tejido empresarial de la Comunidad de Madrid del sector servicios, asociaciones de mujeres profesionales, mujeres mayores de 50 años y representantes de diferentes sectores que han trabajado en tres fases de la metodología *design thinking*.

El perfil de los 52 participantes se ha distribuido en un 55% mujeres y un 45% hombres de 13 sectores diferentes: banca, seguros, servicios de consultoría y abogados, aeronáutica, medios de comunicación y publicidad, medioambiente, hotelería, retail, IT, universidad y academia, entre otros.

Los participantes representan a empresas con peso en el tejido empresarial de la Comunidad de Madrid y diferentes áreas y funciones: 38% del área de recursos humanos, 20% de puestos de alta dirección y consejeros, 10% de marketing, un 10% de operaciones y un 22% en diversos puestos como investigación, comunicación, seguridad, customer service, entre otros.

Este perfil diverso de los participantes ha permitido alcanzar una perspectiva amplia y multifocal tanto en el análisis como en la ideación de las potenciales soluciones.

Todos ellos han aportado su visión, opinión e ideas en las siguientes tres fases:



↙ **Entender el reto:**

Mejorar la empleabilidad de las mujeres mayores de 50 años.

↙ **Definir el problema desde una perspectiva de multi-stakeholders:**

Se identificó a los principales grupos de actores involucrados: mujeres mayores de 50 años de edad, tanto empleadas como desempleadas; y, por otra parte, directivas y representantes de empresas. En este punto, se elaboró una ruta metodológica a través de la cual se analizó en profundidad la problemática de la mujer mayor de 50 años desde las diferentes perspectivas y visiones; las empresas y sus políticas de recursos humanos y retención del talento, las mujeres mayores de 50 años y su desarrollo profesional y obstáculos a los que se enfrenta a la hora de reinsertarse al mercado laboral y el mundo del emprendimiento, entre otras.

↙ **Idear soluciones:**

Tras haber entendido los principales motivos y razones por los que existe el problema a resolver, se elaboró una nueva ruta metodológica a través de la cual, los participantes (empleados, desempleados hombres y mujeres y directivos de recursos humanos) identificaron potenciales soluciones que han sido segmentadas en 6 pilares para resolver el reto planteado.

Entender e idear desde dos perspectivas

Para lograr el máximo rendimiento de los participantes y sus aportaciones, tanto en la fase de entender el problema como en la ideación se desarrollaron haciendo hincapié en dos perspectivas, la contratación y la carrera profesional de mujeres M+50, que se desarrollan a continuación.

Perspectiva 01:

La contratación de mujeres de +50

↙ Fase **Entender el reto**

Preguntas del tipo: *¿Cuáles son las principales barreras y obstáculos que una mujer profesional mayor de 50 años debe enfrentar para reinsertarse en el mercado laboral? ¿Cuáles son las principales barreras y obstáculos que presentan las empresas para contratar a mujeres mayores de 50 años? A las mujeres profesionales de 50 años, ¿qué les falta y qué necesitan para incorporarse al mercado laboral?,* permitieron identificar con mayor detalle la problemática de este colectivo.

10.

↙ Fase **Idear**

Las soluciones aportadas estuvieron centradas en identificar como acción principal **impulsar la contratación de mujeres de +50** a través de las siguientes acciones:

01. Sociedad en general:

_ Sensibilizar y concienciar a la población y al tejido empresarial del rol de la mujer de +50 y el impacto económico-social que genera cuando está en el mercado laboral.



02. Tejido empresarial:

_ Favorecer la flexibilización de horarios, el teletrabajo y la conciliación de la vida familiar y laboral.

_ Reconocimiento a las empresas, a través de incentivos, bonificaciones y otras ventajas, por cumplir unos mínimos de buenas prácticas en materia de empleabilidad de mujeres mayores de 50 años (rol de las asociaciones, sector público y medios de comunicación)

_ Potenciar la formación y el reciclaje de conocimientos en el ámbito tecnológico, pues los participantes consideraron que éste es el mayor hándicap que tienen los mayores de 50 años en su perfil profesional.

03. Mujeres M+50:

_ Potenciar su formación y el reciclaje de conocimientos, en especial en el ámbito tecnológico.

_ Participar de forma activa para desarrollar su propio *networking*.

— Perspectiva 02:

La carrera profesional de mujeres M+50

➤ Fase **Entender el reto**

Preguntas del tipo: ¿Cuáles son las principales barreras y obstáculos que una mujer profesional mayor de 50 años debe enfrentar para potenciar su carrera profesional? ¿Cuáles son las principales barreras y obstáculos que presentan las

empresas para potenciar la carrera profesional de mujeres M+50? A las mujeres profesionales M+50, ¿qué les falta y qué necesitan para potenciar su carrera profesional?, permitieron identificar con mayor detalle su problemática.

Fase **Idear**

Las soluciones aportadas estuvieron centradas en identificar cómo potenciar la carrera profesional de mujeres de +50 a través de las siguientes acciones:

01. Sociedad en general:

_ Concienciar a la sociedad del valor de las mujeres mayores de 50 años, su talento y la capacidad de impactar positivamente en el tejido empresarial.

02. Tejido empresarial:

- _ Mejorar el proceso de selección de nuevos empleados incluyendo al talento mayor de 50 años.
- _ Fortalecer la formación y reciclaje alineada con las necesidades de las empresas.
- _ Fomentar la inclusión de cuotas mínimas de mujeres mayores de 50 años en diferentes puestos en función de sus perfiles.
- _ Incentivar el emprendimiento.
- _ Identificar, divulgar y dar reconocimiento a casos de éxito y testimonios de mujeres profesionales mayores de 50 años.
- _ Identificar, divulgar dar reconocimiento a empresas que están llevando a cabo buenas prácticas de empleabilidad y se muestren más comprometidas con la problemática M+50.

03. Mujeres M+50

- _ Identificar sponsors que respalde su desarrollo profesional.
- _ Crear redes de networking dentro y fuera de la compañía.
- _ Actualizarse constantemente en temas de gestión, tecnología y liderazgo.

A partir de las dos perspectivas en las cuales se enfocó el análisis del problema y la ideación de potenciales soluciones se identificaron seis **Pilares de Actuación M+50** de y donde se segmentaron **33 acciones** concretas que se describen en detalle en el **Mapa de Soluciones 1.0**.

Este mapa lo consideramos una herramienta de gran utilidad, que evolucionará como un “documento vivo” en versiones sucesivas a partir de las aportaciones de los diferentes grupos de participantes involucrados.

12.

PROYECTO M+50



05 —

RETO

Contratación
Carrera profesional

S M+50

ón M+50
rofesional

PROYECTO M+50

En la fase de entender la problemática M+50 y en función de las dos perspectivas de análisis establecidas se han identificado una serie de aspectos que explican la situación actual que viven las mujeres profesionales de más de 50 años a la hora de reinsertarse en el mercado laboral así como también, en el momento de potenciar sus oportunidades profesionales. Los problemas claves identificados han sido:

problemas	La contratación M+50
	<ol style="list-style-type: none">1. Situación familiar2. Naturaleza del tejido empresarial3. Integración y cultura4. Oportunidades en el mercado laboral
	La Carrera profesional M+50
	<ol style="list-style-type: none">1. Exigencias profesionales2. Políticas de gestión del talento3. Techo de cristal4. Perfil de la mujer directiva +50

A continuación, se describen en detalle cada una de las problemáticas identificadas, sus retos y las oportunidades a resolver.

Retos 01:

La contratación de mujeres M+50

Situación familiar

El papel de la mujer trabajadora en el ámbito familiar junto con la brecha salarial supone dos de los principales frenos en el desarrollo profesional de las mujeres.

Situaciones tales como renunciar a una promoción profesional que supone viajar, o dejar un trabajo por necesidades familiares (cuidado de hijos o cuidado de mayores) al ser el miembro de la pareja que menos remuneración obtiene, son determinantes en la estructura de toma de decisiones de mujeres profesionales mayores de 50 años.

Adicionalmente, el hecho de que a lo largo de su trayectoria profesional, una mujer +50 ha podido tener períodos en los que ha priorizado tener hijos o cuidar de sus mayores, puede suponer un gap en términos de actualización de conocimientos, modelos de gestión y adaptación tecnológica que supongan cierta desventaja a la hora de competir por un puesto de trabajo.

↳ Naturaleza del tejido empresarial

En España, y en concreto en la Comunidad de Madrid, el tejido empresarial está formado mayoritariamente por pymes. A la hora de optar a un puesto de trabajo en una pequeña o mediana empresa, se percibe la existencia de mayores dificultades a la hora de que una mujer +50 sea contratada, debido a que en empresas pequeñas la presencia de una persona es clave para el desarrollo de la actividad de la compañía.

Existen argumentos compartidos que señalan la falta de políticas de conciliación en las pymes que facilite el equilibrio entre la vida personal y la laboral, la flexibilidad o el teletrabajo, siendo, por tanto, más difícil que encajen las necesidades de la pyme con la situación personal de la candidata M+50.

Adicionalmente, la escasez de recursos económicos que puede existir en las pymes las hace ser más reticentes a la hora de contratar a mujeres +50, con mucha experiencia acumulada pero a veces con un coste salarial no asumible por la pyme.

↳ Integración y cultura

Se ha identificado la existencia de diferentes estigmas sociales asociados a los empleados de mayor edad, creencias generalizadas en el ámbito de las empresas acerca de los comportamientos y cultura en este colectivo. Entre ellos cabe destacar, la aparente dificultad a la hora de integrarse en una nueva organización o equipo de trabajo, aceptándose el hecho de resultar más complicado que en profesionales más jóvenes.

Resalta también la creencia generalizada de que un empleado +50, debido a su experiencia y bagaje, será mucho más crítico con sus responsables y sus actuaciones/decisiones. El hecho de que, en muchos casos, sus superiores sean más jóvenes se percibe como una dificultad añadida.

14.

↳ Oportunidades en el mercado laboral

En la actual situación de mercado existe mayor demanda de profesionales junior que de profesionales senior. Son múltiples las causas por las que se da esta situación, desde las estructuras organizativas piramidales que existen en las organizaciones hasta la existencia de puestos de trabajo donde el máximo grado de madurez que se puede obtener no es de más de 2-3 años de experiencia. Esto hace que las oportunidades de trabajo para mujeres +50 sean menores que para otros colectivos.

Retos 02: La carrera profesional M+50

↳ Exigencias profesionales

Los cambios acelerados de los mercados, las culturas empresariales y los modelos de trabajo hacen que el desarrollo profesional implique una serie de renunciaciones y sacrificios que no son en todos los casos asumibles.

Desarrollar la carrera profesional implica renunciar a ciertos aspectos de la vida personal, lo que generalmente está asociado a una reducción del tiempo dedicado al entorno familiar.

Durante el análisis se identificó que este aspecto es determinante en la estructura de toma de decisiones de una mujer profesional mayor de 50 años, destacando que la mayoría de mujeres que renuncian a progresar en su carrera profesional por este hecho, lo asumen con naturalidad y sin signos de arrepentimiento.

Políticas de gestión del talento

Las organizaciones tienen políticas generales de gestión del talento que pocas veces incorporan la diversidad de género como una palanca clave.

Esto hace que durante su trayectoria profesional, la mujer no haya visto, en muchas ocasiones, una adecuación de las políticas a sus necesidades, dificultando su progresión profesional, o a veces, imposibilitándola.

Techo de cristal

El conocido techo de cristal evidencia que existe un freno en la carrera profesional de las mujeres. Esto implica que los comités de dirección y puestos de mando de las empresas están compuestos mayoritariamente por hombres, lo que supone un hándicap para la promoción interna de ellas.

La mujer M+50 Directiva

Todo esto hace que al llegar a la etapa profesional madura, nos encontremos con perfiles directivos mayoritariamente masculinos. En este contexto, la mujer +50 directiva tiene que apoyar y potenciar el talento femenino sirviendo de ejemplo inspirador a otras mujeres en su desarrollo profesional.

Reto
M+50:

La construcción de una percepción positiva sobre la mujer profesional M+50 es un reto y una oportunidad por poner en valor el rol e impacto que generan las mujeres mayores de 50 años en la sociedad, en el tejido empresarial y en los equipos de trabajo.

Empresas y empleados tienen el reto de facilitar los procesos de integración y adaptación cultural, unas desde la perspectiva de las políticas internas, otros desde la concienciación y el trabajo individual para lograr culturas organizativas flexibles a la integración de generaciones.

PROYECTO M+50



06 —

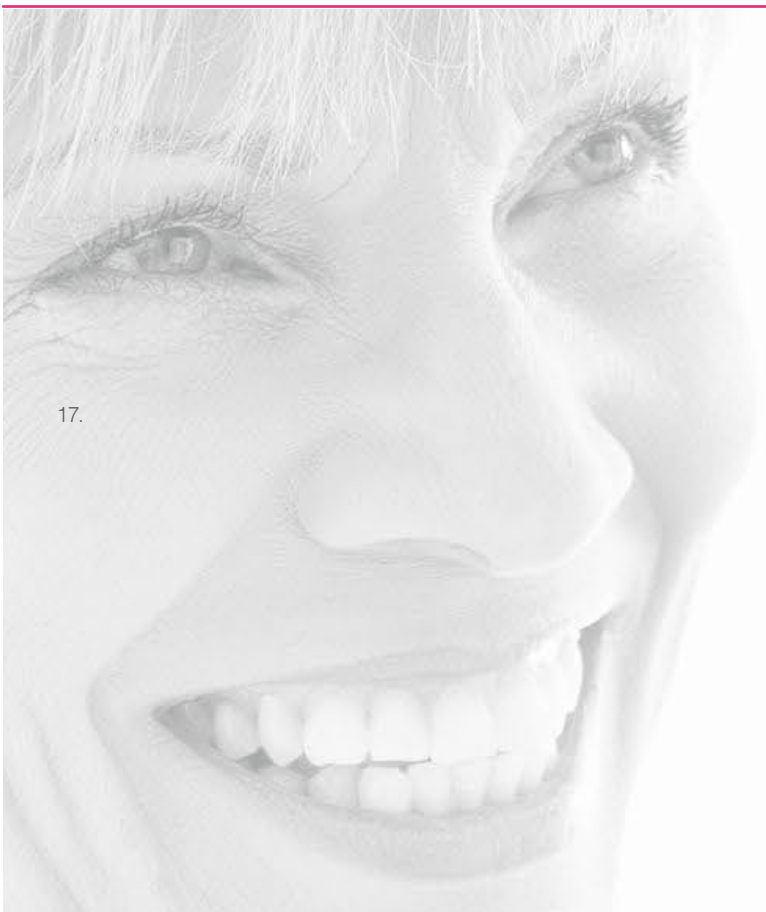
RESUMEN

Mapa de contenidos

RESULTADOS

Soluciones 1.0

RESULTADOS MAPA DE SOLUCIONES 1.0



17.

Las soluciones se plantean desde las mismas dos perspectivas que se analizaron en la problemática, la contratación M+50 y la carrera M+50, pero en la fase de definición de potenciales soluciones se identificaron acciones específicas sobre las cuales enfocar la ideación, como impulsar la contratación M+50 y potenciar la carrera M+50.

Cabe destacar que esta doble perspectiva se debe interpretar como una acción integradora, ya que los participantes identificaron como elemento clave la imposibilidad de afrontar el impulso de la contratación obviando el desarrollo de la carrera profesional. Ambos son dos retos que deben estar englobados dentro de un mismo marco de actuación con el fin de lograr un mayor impacto.

A partir de la ideación se agruparon las soluciones propuestas en los siguientes 6 **Pilares de Actuación M+50**:

- 01. Concienciación y movilización social.
- 02. Optimización de oportunidades.
- 03. Nuevas prácticas en selección.
- 04. Desarrollo de la carrera profesional.
- 05. Nuevos modelos de trabajo.
- 06. Emprendimiento.

A continuación, se describe en detalle cada uno de ellos.

Pilar #01. Concienciación y movilización social.

La problemática del colectivo +50 y especialmente las mujeres, carece de una revisión y análisis en profundidad, razón por la cual los participantes consideraron clave generar una fuerte concienciación social sobre los retos a los cuales se enfrenta el colectivo M+50 a la hora de reinsertarse en el mercado laboral y seguir desarrollando su carrera personal y profesional.

Para ello, en un primer paso se propuso la creación de la marca M+50 que refuerce la imagen, valor y propósito de este colectivo. De esta forma, se contribuiría a concentrar esfuerzos para concienciar a cerca de la relevancia de las mujeres de más de 50 años y dar visibilidad a los problemas a los que se enfrentan y a los impactos positivos que generan tanto en el tejido empresarial como a nivel económico y social.

En este sentido, los participantes propusieron la necesidad de plantear diversas acciones para que las mujeres de más de 50 años puedan compartir sus experiencias y aprender de casos de éxito de otras mujeres. De esta forma, se realza el papel de la sensibilización social a través de la creación de asociaciones y organizaciones que apoyen a este colectivo con iniciativas estratégicas, resaltando el rol de mujeres líderes mediante ponencias y eventos en los que comuniquen y compartan sus experiencias, siendo ejemplos claros de superación en este colectivo.

Para que la sensibilización social tenga el poder de concienciación necesario, el papel que juegan los medios de comunicación, la publicidad y las instituciones es clave para impactar.

En concreto, se compartió la idea de realizar una campaña de sensibilización donde se transmitan, por una parte, datos cuantitativos reales acerca la pirámide de población, las pensiones y su evolución en el futuro, y por otra parte, historias de éxito de mujeres mayores de 50 años, reflejando el riesgo que supone el no tomar medidas para cambiar la situación actual. Una campaña donde los mensajes sean empáticos a la vez que motivadores para concienciar tanto a los decisores como a empleados y desempleados.

Por otro lado, los participantes destacaron la importancia de premiar y reconocer a las empresas que fomenten y potencien la empleabilidad y desarrollo, tanto personal como profesional, de las mujeres de más de 50 años. En este sentido, propusieron crear certificados para empresas que fomenten el desarrollo y la empleabilidad de este colectivo, siendo necesario identificar las ventajas a la hora de participar en concursos públicos.

También se propuso la sensibilización desde edades tempranas, proponiendo cambiar la perspectiva sobre patrones de éxito y liderazgo en carreras profesionales.



Pilar #02. **Optimización de oportunidades.**

Para generar una mayor base de oportunidades en este colectivo, se han destacado de manera relevante la necesidad de mejorar la capacitación vía acciones de formación, mentoring y networking.

Disponer de la formación adecuada es clave a la hora de aportar valor a las empresas y, por tanto, se convierte en un aspecto fundamental en la búsqueda de oportunidades. Para aumentar las probabilidades de éxito en los procesos de selección se ha de contar con las nuevas habilidades y conocimientos que demanda el mercado laboral.

19. Por ende, los participantes identificaron la necesidad de crear programas de formación que tengan en cuenta el recorrido profesional de cada mujer, así como sus objetivos y el contexto en el que se encuentran. La experiencia, el conocimiento, las fortalezas y las debilidades son diferentes para cada persona, en función de la edad, la experiencia, el sector en el que haya trabajado, y las oportunidades de formación que haya tenido anteriormente.

Es importante tener en cuenta cómo afecta el contexto digital al perfil M+50. Es imprescindible conocer qué herramientas y capacidades debe adquirir para adaptarse y ser capaz de liderar en este nuevo entorno y, para ello, los participantes consideraron positivo crear programas especializados en habilidades digitales.

Se propone, además, impulsar desde la Administración programas de mentoring profesional para aquellas personas del colectivo que quieran acceder a él. Esto supone el seguimiento continuado de un profesional que pueda guiar a las personas desempleadas en el periodo de formación y búsqueda de empleo.

De esta forma, no solo se logrará motivarlas e inspirarlas, sino que también aumentará la probabilidad de que la formación y las acciones que se tomen en ese periodo vayan realmente orientadas al objetivo de reinserción laboral que tenga la persona concreta.

El fomento del networking es otra de las líneas de actuación para optimizar las oportunidades de búsqueda de empleo. La creación de plataformas específicas para mujeres +50, donde puedan compartir inquietudes y ambiciones, así como facilitar los encuentros entre empleadores y empleados.

Con todas las iniciativas planteadas en este apartado, se pretende adoptar una visión diferente del desempleo para este colectivo. Perder un trabajo puede convertirse en una oportunidad de desarrollo personal y profesional, a una edad de madurez y experiencia perfecta para que dicho segmento redirija su vida hacia una meta mucho más clara que cuando empezó su carrera profesional.

Pilar #03. Nuevas prácticas en selección.

Entre todas las medidas propuestas, el hecho de introducir cambios en los procesos de selección de las empresas destaca como un paso fundamental para fomentar el acceso al mercado laboral de las mujeres mayores de 50 años. En esta dirección, los participantes consideraron que *headhunters* y ETT se especialicen en la identificación y reclutamiento de perfiles de este colectivo.

También expresaron la necesidad de crear una plataforma especialmente destinada a la búsqueda de trabajo y reclutamiento del colectivo mayor de 50 años, para acceder a más oportunidades de trabajo.

Por otro lado, para combatir la discriminación dentro de los procesos de selección, surgieron propuestas tendientes a evitar la solicitud de edad y a promover los currículos ciegos, siendo éstos de carácter anónimo, sin incluir datos como el nombre, la fecha de nacimiento o la foto.

Tomando en cuenta el perfil, la experiencia y las habilidades de los profesionales de más de 50 años, los participantes abogaron por que las empresas definan dominios concretos de especialización y posiciones concretas que sólo puedan cubrir personas de este colectivo.

Asimismo, se propuso que, para determinados puestos, las empresas tuviesen ternas de candidatos del segmento mayor de 50 años.

Finalmente, los participantes también insistieron en la importancia de incrementar la diversidad generacional en los equipos de selección al igual que incorporar a más mujeres en los mismos.



Pilar #04. Desarrollo de la carrera profesional.

Para la mejora del desarrollo profesional de las mujeres dentro de una empresa, los participantes destacaron los programas de formación continua como una de las acciones a desarrollar, con el objetivo de habilitar a los empleados para que éstos sean capaces de seguir ampliando sus conocimientos y capacidades. Para ello, se definirían tanto acciones formativas dentro de la propia empresa como a través de agentes especializados en estos servicios, como por ejemplo las universidades.

21.

En lo relativo a la adaptación de las capacidades y conocimientos de las personas a las necesidades laborales de las empresas, se pretende encontrar una sincronización entre las empresas y las entidades centradas en la formación profesional, con el objetivo de que éstas últimas adapten sus programas de formación a las exigencias y necesidades de las empresas.

En este aspecto, los participantes consideraron que se debe tener en cuenta la importancia de la comunicación entre el ámbito empresarial y el ámbito educativo, debiendo ser continua para poder adaptar los programas formativos a las peculiaridades y características de cada situación temporal.

Teniendo en cuenta el momento histórico y la coyuntura actual, tanto social como empresarial, se destacó la importancia del establecimiento de programas formativos de ámbito digital y tecnológico. Para ello, cabe tener conciencia de la evolución sufrida y experimentada, en términos de sistemas y de herramientas de trabajo, por el segmento +50, y su influencia en la transformación operacional de las empresas.

Existe un conjunto de empleados acostumbrados y formados en el uso de instrumentos adaptados a modelos de trabajo que dejan de ser válidos de forma progresiva para las empresas, y que se ven obligadas a transformarse para seguir siendo competitivas en su sector.

Es por ello, que los participantes destacaron la importancia de formar y adaptar a todo el conjunto de empleados en el uso de estas nuevas herramientas y mecanismos de trabajo que en la actualidad tienen una base común: la digitalización y el uso de nuevas tecnologías.

Por lo que respecta a la necesidad de favorecer el traspaso y flujo de conocimiento dentro de la empresa, dada la diversidad de género, cultural, generacional, etc., sugirieron formas de trabajo colaborativas que faciliten la retroalimentación, comunicación e interrelación entre empleados, fundamentalmente entre los del segmento +50 y los jóvenes a través de programas de cross mentoring interno.

Esto implica que los empleados más jóvenes y capacitados en el uso de las nuevas tecnologías puedan transmitir dicho conocimiento a los empleados más desaventajados en este ámbito que, por contraprestación, pueden transmitirles los conocimientos y capacidades que han obtenido a lo largo de sus años de experiencia profesional. Y, por otra parte, para fomentar y facilitar el desarrollo de las mujeres a la hora de hacer carrera profesional dentro de una empresa, se propone que aquéllas que han tenido éxito puedan ejercer de mentores y sponsors de las mujeres que buscan realizar un desarrollo profesional exitoso.

Pilar #05. Nuevos modelos de trabajo.

La coyuntura que atañe al proyecto M+50 no puede ser resuelta con efectividad sin el compromiso del tejido empresarial, tanto nacional como autonómico; en este caso, el tejido empresarial de la Comunidad de Madrid.

Dicho compromiso no debe ser únicamente una intención, sino que debe trasladarse internamente en términos de cultura y políticas corporativas que impliquen ejemplaridad e impacto en la operativa diaria. En este sentido, caben medidas encaminadas a replantear las políticas de gestión del talento en las empresas, con el objetivo de facilitar la contratación de las mujeres mayores de 50 años, como la carrera profesional de las mismas dentro de su compañía.

Fomentar el teletrabajo, flexibilizar los horarios, facilitar el trabajo colaborativo o por proyecto, son medidas que facilitan la conciliación y el desarrollo profesional y que son aplicables a todos los colectivos, y en especial al colectivo M+50.

Como resultado de lo anterior, se genera una cultura inclusiva donde la diversidad, reflejada en equipos de trabajo intergeneracionales y multidisciplinares, tiene cabida. Esto no sólo permite que el segmento de mayores de 50 años pueda incorporarse o tener una carrera profesional en la etapa actual, sino que además potencia el sentimiento de pertenencia y compromiso de los empleados para con la empresa, provocando que los propios empleados puedan ser embajadores de marca.

La creación de campañas de comunicación internas para concienciación de la diversidad generacional, y establecer objetivos de compañía vinculados a la integración de este colectivo son otras acciones posibles en el ámbito de la

empresa que facilitarían el desarrollo profesional de las mujeres +50.

De esta forma, este tipo de empresas se convertirán en marcas empleadoras, preocupadas por las buenas prácticas internas de contratación y desarrollo profesional y crearán presión en el mercado a empresas que obvian la transformación cultural que reclaman sus empleados, tanto presentes como futuros. La Responsabilidad Social Corporativa se convierte en la base para este nuevo enfoque de gestión del talento.

Finalmente, si bien es cierto que todas las medidas planteadas mejoran y favorecen la empleabilidad, esta responsabilidad no debería recaer unilateralmente por la empresa privada, sino que la administración pública debería tener implicación.

En este sentido, uno de los retos del Gobierno de la Comunidad de Madrid será seguir impulsando el desarrollo de estas nuevas políticas de gestión del talento en las compañías, a través de recomendaciones y distintivos de mejores prácticas.

22.

RESULTADOS MAPA DE SOLUCIONES 1.0

Pilar #06. Emprendimiento.

A nivel comparativo internacional es evidente que la franja mujer emprendedora 50-64 años está experimentando un alto crecimiento no sólo en Estados Unidos, sino también en los principales países europeos. En 2017 en el Reino Unido alcanza ya una quinta parte de los negocios *startups* que se abren en este país.

En la Comunidad de Madrid hay que continuar promoviendo ayudas que incentiven el aumento de mujeres emprendedoras +50 y permita la equiparación con la UE. Las mujeres emprendedoras de +50 suelen tener una tasa de éxito mayor, dada su experiencia y prudencia.

23. También ellas conocen en profundidad las necesidades de un tipo de productos o servicios competitivos que pueden ir destinados a una parte de la población +50. Además, las mujeres +50 suelen disponer de una red de contactos y conocimientos que les permiten crear equipos fácilmente. A edades más avanzadas se puede ser más innovador ya que se está dotado de ideas más maduras y se conoce mejor la gestión de los recursos.

Hay que impulsar a través de los medios de comunicación aquellas historias de mujeres emprendedoras de M+50 de éxito, y también incentivar a través de cursos y conferencias sobre emprendimiento a que las M+50 se decidan a emprender y lo hagan con éxito.

Se propone realizar concursos competitivos de *startups* para mujeres M+50 incorporando medidas que permitan dar visibilidad y difundir el conocimiento de mujeres +50 de éxito que sirvan de inspiración para otras mujeres. Sería también deseable crear encuentros, conferencias y estudios donde se produzca una transferencia de conocimiento y *know-how* entre emprendedores jóvenes, especializados en nuevas tecnologías, el sector digital y M+50.

Por último, hay que tener en cuenta el aspecto financiero. La promoción e incremento de las actuales ayudas a las mujeres emprendedoras puede ser un factor determinante. Las ayudas para la exportación del negocio a otras comunidades y la expansión internacional también deben de ser tenidas en cuenta como medidas para fomentar el emprendimiento M+50.

Mapa de Soluciones 1.0





CIÓN		+ POTENCIAR CARRERA PROFESIONAL M+50			
	 Pilar #03 Nuevas Prácticas de Selección	 Pilar #04 Desarrollo Carrera Profesional	 Pilar #05 Nuevos Modelos de Trabajo	 Pilar #06 Emprendimiento	
	M A MC SP E	M A MC SP E	M A MC SP E	M A MC SP E	
lde- gital	Revisar procesos de selección adaptados M+50	Diseñar programas de formación continua M+50	Fomentar el trabajo flexible M+50	Divulgar casos de éxito de Startups M+50	
	Definir nuevos Mapas de Talento M+50	Fomentar trabajo colaborativo e inclusivo M+50	Crear Política inclusiva de diversidad Generacional M+50	Conferencias y encuentros de startups M+50	
	Plataforma búsqueda de trabajo especializada en M+50	Fomentar el cross mentoring generacional M+50	Crear campañas de comunicación interna para concienciar diversidad generacional	Concursos startups M+50	
	Diseñar Políticas de Integración Generacional	Fomentar la identificación de sponsors M+50	Rediseño Políticas de Gestión del Talento M+50	Transferencia de know-how generacional entre M+50	
del s de	Headhunting + ETT especializadas en M+50	Adaptación capacidades y competencias M+50 a las necesidades de las empresas	Crear distintivo de buenas prácticas M+50	Ayuda y soporte para expansión en internacionalización startups M+50	
			Crear acciones de RSC M+50	Incentivos públicos al emprendimiento M+50	

Referencias

- M** Mujeres mayores de 50 años
- A** Asociaciones de mujeres
- MC** Medios de comunicación
- SP** Sector Público y Administración
- E** Empresas

- soluciones quick-wins
- soluciones medio plazo
- soluciones largo plazo



PROYECTO M+50



07 —

HALL

AZGOS



25.

A través de los resultados obtenidos en la fase de entender el reto y definir el problema hemos identificado que la problemática de la mujer profesional mayor de 50 años es aún poco conocida, estudiada y analizada.

Hemos desvelado que se debería profundizar aún más en conocer las causas y las razones por las cuales las mujeres M+50 se enfrentan a los obstáculos en el desarrollo de su carrera profesional como en la reinserción al mercado laboral. Se considera necesario conocer en mayor detalle dichos obstáculos, sus características, naturaleza y orígenes, así como su frecuencia, intensidad y duración.

Por otro lado, se requiere identificar aspectos más puntuales y específicos de la mujer profesional mayor de 50 años que permitan conocer en detalle perfiles, patrones de comportamiento, estructuras en la toma de decisiones, preferencias en el equilibrio de vida familiar y profesional, hitos en el ciclo de vida profesional, actitudes ante las dificultades, qué competencias necesita desarrollar antes, durante y después del proceso de reinserción al mercado laboral, cómo gestionan el empoderamiento y los modelos de liderazgo, su relación con la tecnología, su capacidad de adaptación a nuevos modelos de gestión y cambios tecnológicos, entre otras.

Se ha identificado como un aspecto clave la necesidad de profundizar en la percepción que se tiene del perfil de mujeres profesionales mayores de 50 años, desde el punto de vista de la sociedad en general, de las empresas (diferenciando entre pymes y grandes compañías), los colaboradores y equipos de trabajo de diferentes generaciones y a nivel familiar.

Los resultados obtenidos hacen entender que es necesario poner en valor los aportes y el impacto que genera este perfil de mujeres a nivel general, dentro del ámbito empresarial y también familiar.

Al analizar las soluciones propuestas hemos visto cómo se debe continuar trabajando en diseñar soluciones más innovadoras y disruptivas. Las soluciones propuestas apuntan a resolver el problema de desarrollo profesional y reinserción en el mercado laboral de mujeres profesionales mayores de 50 años de la misma forma en la cual venimos trabajando hasta ahora, con los mismos mecanismos, instrumentos y acciones.

Creemos que estas soluciones aportan valor y que sin duda contribuyen a resolver la problemática, aun así, sería de gran valor seguir trabajando para identificar soluciones innovadoras y disruptivas.

En esta línea, creemos que al profundizar en el conocimiento del perfil de la mujer profesional mayor de 50 años se podrán diseñar soluciones “personalizadas” en función de sus necesidades, no solo identificando qué necesita sino también cómo lo necesita y cuándo.

Otro aspecto identificado radica en la necesidad de segmentar el perfil de la mujer profesional mayor de 50 años en función de mapas de talento, identificando qué talentos clave requiere la compañía y qué talentos clave posee este perfil de mujeres profesionales. Además, se ha constatado que existe una tendencia a identificar soluciones de tipo asistencialista, colocando a la mujer profesional mayor de 50 años en una posición de “esperar soluciones” del entorno, del sector público, de las empresas. Creemos que se debe seguir trabajando para identificar soluciones que empoderen, movilicen y llamen a la acción en especial para aquellas soluciones orientadas a la reinserción al mercado de trabajo.

Por último, como creemos que un factor clave de éxito es continuar analizando y proponiendo soluciones con la participación de múltiples *stakeholders*, integrando sus diferentes puntos de vistas y necesidades: las empresas y sus políticas de recursos humanos y de gestión de talento, del rol del sector público, de asociaciones y medios de comunicación. Su implicación activa permitirá identificar soluciones que realmente impacten en la sociedad.

26.

PROYECTO M+50



08 —

**IDEAS
APLIC**

**S A
CAR**

08 -

IDEAS A APLICAR



01 -

Trabajar en la construcción adecuada de la **percepción sobre las mujeres profesionales M+50**, poniendo en valor su rol e impacto en la sociedad.



02 -

Continuar trabajando en el desarrollo de encuentros, proyectos y acciones que permitan **profundizar en el conocimiento y entendimiento de la problemática M+50**.



03 -

Continuar trabajando en el desarrollo de **Mapas de Soluciones Innovativas** analizando los factores que impiden impulsar soluciones innovadoras y personalizadas, y promoviendo la contratación profesional y contratación en un diálogo abierto y colaborativo.



06 -

Seguir trabajando en la construcción de un **modelo metodológico para diseñar soluciones innovadoras y disruptivas**, personalizadas en función de los perfiles y necesidades de las mujeres M+50.



07 -

Seguir trabajando en la identificación de **soluciones quick-wins y soluciones sostenibles**.



08 -

Seguir trabajando en el desarrollo de **soluciones innovativas** que empoderen a las mujeres profesionales M+50.

Trabajando en sucesivos
Mapas del Talento M+50 con
Innovadoras y disruptoras
para superar los obstáculos que
existen en la carrera profesio-
nal de mujeres M+50
mediante un **enfoque**
multi-stakeholder
colaborativo.



04 -

Trabajar en la creación de sucesivos
Mapas del Talento M+50 identi-
ficando los diferentes perfiles existen-
tes por sectores y en función de su
talento, conocimiento, experiencia y
necesidades de formación, network-
ing, mentoring y sponsorship.



05 -

Profundizar en la comprensión y
entendimiento de las preferencias y
estructura de **toma de decisiones**
de mujeres M+50.

28.

Trabajando en identificar
Innovadoras y disruptoras
que lideren a la mujer
M+50.



09 -

Enfatizar y profundizar en el rol del
emprendimiento como una
solución a la problemática de la
mujer profesional M+50.



10 -

Incluir metodologías que permitan
medir el impacto económico y
social de las acciones.

PROYECTO M+50



09 —

**PRÓX
PASO**

KIMOS
S

PROYECTO M+50

09 -

PRÓXIMOS PASOS

Desde PWN Madrid tenemos el compromiso de continuar aportando iniciativas que contribuyan en el desarrollo profesional de las mujeres mayores de 50 años porque creemos en la importancia de su aporte e impacto en la sociedad como en el tejido empresarial e institucional.

Para continuar trabajando en esta línea, PWN Madrid propone:

- 01. Contribuir a la difusión de este estudio a la sociedad.
- 02. Idear actividades que contribuyan a la construcción social de una percepción positiva del rol de la mujer profesional M+50.
- 03. Continuar desarrollando encuentros que permitan sensibilizar sobre la problemática de la mujer profesional M+50, su rol e impacto positivo en la sociedad, promoviendo activamente la participación en foros, encuentros y actividades que promuevan la solución de la problemática de la mujer profesional M+50 a nivel internacional, nacional y regional.
- 04. Alinear esfuerzos en la creación de una marca M+50.
- 05. Continuar trabajando en la identificación de soluciones innovadoras y disruptivas a través de encuentros *multi-stakeholders*.

Crear el concepto de Mapa de Soluciones como un documento vivo, con sucesivas versiones que nutran de ideas nuevas y diferenciadoras. Trabajar en la identificación de un modelo de evaluación del impacto económico y social de las acciones propuestas



“Desde PWN trabajaremos para ser agentes de cambio y poner en valor el talento y la experiencia de mujeres M+50, empoderarlas y contribuir a construir una sociedad con una mayor igualdad de género y un mundo más feliz”

PROYECTO M+50



Professional Women's Network
Madrid



PROYECTO M+50

Informe
07/2018

