

# Mujeres en Ciberseguridad: Buenas Prácticas para un Liderazgo Inclusivo



# Índice

---

Prólogo .....	3
Agradecimientos .....	4
Contexto .....	5
<b>1. Generación de talento.....</b>	<b>6</b>
Programa de prácticas para talento STEM .....	6
Fomento de vocaciones STEM .....	8
<b>2. Atracción y fidelización de talento.....</b>	<b>10</b>
Procesos inclusivos de selección.....	10
Dashboard de diversidad .....	12
Programas específicos para atracción, fidelización y promoción del talento femenino .....	14
<b>3. Promoción a Posiciones de Liderazgo .....</b>	<b>16</b>
Top Talent Femenino.....	16
Ampliación del pipeline de candidaturas diversas.....	18
Estrategias para el éxito.....	20
<b>4. Formación y Desarrollo Profesional.....</b>	<b>22</b>
Women in Tech .....	22
<b>5. Programas de Mentoría .....</b>	<b>24</b>
Mentoring de mujeres para mujeres.....	24
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>25</b>



# Prólogo

---

**E**n un mundo digital en constante evolución, la ciberseguridad se ha convertido en un pilar esencial para proteger nuestras organizaciones, infraestructuras y datos. A pesar de la creciente demanda de profesionales, la presencia femenina en este ámbito sigue siendo insuficiente. Para Women4Cyber Spain, esta no es solo una cuestión de equidad, es, sobre todo, un reto de competitividad, innovación y sostenibilidad de nuestro propio sector. Sin diversidad de miradas, corremos el riesgo de diseñar soluciones incompletas para problemas cada vez más complejos que necesitan amplitud de registros.

Desde Women4Cyber Spain llevamos años constatando dos realidades que conviven: por un lado, un sector que no deja de crecer y necesitar talento, por otro, una enorme reserva de capacidad y vocación femenina que todavía no se incorpora en la medida en que podría hacerse. Esta guía nace precisamente en ese punto de encuentro, como una herramienta práctica para transformar la intención en acción.

“Mujeres en Ciberseguridad: Buenas Prácticas para un Liderazgo Inclusivo” es una recopilación estructurada de iniciativas concretas que nuestras organizaciones asociadas ya están poniendo en marcha. No hablamos de teoría, sino de experiencias reales que abarcan todo el ciclo del talento, desde despertar vocaciones en etapas tempranas, facilitar la formación y la especialización, apoyar el acceso al mercado laboral y acompañar después el desarrollo profesional y el bienestar dentro de las organizaciones.

Nuestro propósito no es solo reconocer y visibilizar lo que ya está haciéndose bien, también buscamos inspirar y facilitar que estas buenas prácticas se adapten, repliquen y escalen en muchas más organizaciones. Creemos firmemente que la diversidad es una ventaja competitiva y con medidas concretas, objetivos claros y un liderazgo comprometido, la presencia de mujeres en ciberseguridad dejará de ser una excepción para convertirse en la norma.

Esta guía es el resultado del trabajo colaborativo de múltiples empresas, instituciones y profesionales que forman parte de Women4Cyber Spain. A todas las personas que han participado, mi agradecimiento por demostrar que con acciones en el día a día, es posible construir un ecosistema de ciberseguridad más equitativo, innovador y abierto al talento en toda su diversidad.

El camino hacia una ciberseguridad más diversa e inclusiva ya está en marcha. Sigamos impulsándolo en comunidad, con compromiso, liderazgo y, sobre todo, con la convicción de que el talento femenino todavía tiene mucho recorrido por delante.

**Eduvigis Ortiz**

Presidenta y Fundadora Women4Cyber Spain

# Agradecimientos

---

Queremos dar las gracias a este grupo de empresas colaboradoras, que día a día impulsan iniciativas valiosas para el talento diverso en el ecosistema empresarial privado: BBVA, Siemens, Santander, SAS, Microsoft, PwC



No obstante, desde Women4Cyber agradecemos especialmente la labor de los equipos de People & Culture / HRBP y líderes del área de ciberseguridad de estas organizaciones y su participación clave no sólo en la elaboración de esta guía, sino en que estas iniciativas sean una realidad.

- Silvia Villena, Talent Acquisition & Mobility Manager Engineering. BBVA
- Dory Liquete, Responsable de Talent Acquisition. Siemens España
- Marta Rabago, SVP – Strategic Value Partner. Santander Digital Services
- Laura Jimena, HR Manager. Microsoft
- Laura Barber, Senior HRBP. SAS Iberia
- Susana Juliani, EMEA Leadership Talent Acquisition Lead Recruiter. Microsoft
- Laura Betanzos, Partner Cybersecurity & Privacy. PWC Spain

Desde Women4Cyber Spain, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Eva Román, miembro de la Junta Directiva de nuestra organización y Sector Líder en Korn Ferry; a Laura Martínez Álvaro, Socia Fundadora de BreakTheGap Prof Dra. Organización de Empresas, UCM y a Adriana Albarracín, Program Manager de Women4Cyber Spain, por su valiosa labor como facilitadoras en la elaboración de esta guía.

Su compromiso, acompañamiento y dedicación han sido esenciales para materializar este proyecto, aportando su experiencia, perspectiva y liderazgo en cada etapa del proceso. Gracias a su implicación, esta guía refleja no solo conocimiento y estrategia, sino también los valores de colaboración, diversidad e inclusión que impulsan la misión de Women4Cyber Spain.

En la era digital, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad estratégica para gobiernos, empresas e instituciones de todo el mundo. La aceleración de la transformación digital, el crecimiento exponencial de la conectividad y el auge de las amenazas cibernéticas han elevado la demanda de profesionales especializados en este ámbito. Sin embargo, el sector enfrenta un reto crucial: la falta de talento cualificado para cubrir las necesidades del mercado, especialmente en lo que respecta a la diversidad de género.

A nivel global, los informes de organismos como el (ISC)<sup>2</sup> Cybersecurity Workforce Report y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) estiman que la brecha de talento en ciberseguridad supera los 3,4 millones de profesionales<sup>1</sup>. Esta escasez de especialistas impacta directamente en la capacidad de respuesta ante incidentes, la innovación en defensa cibernética y la implementación de estrategias de seguridad efectivas. En cuanto a la representación femenina, los datos reflejan una clara desigualdad. Según el informe “Mujeres en Ciberseguridad”, solo el 25 por ciento de profesionales en ciberseguridad a nivel mundial son mujeres en 2022, una cifra que, aunque ha crecido en los últimos años, sigue estando lejos de la paridad. Esta brecha es aún más evidente en posiciones de liderazgo, donde la representación femenina es considerablemente menor.

En España, la situación sigue una tendencia similar a la del ámbito internacional. La creciente digitalización de sectores clave, como la banca, la administración pública y la industria, ha generado una alta demanda de profesionales de la ciberseguridad. Sin embargo, según el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), el país enfrentaba un déficit de 24.000 profesionales en este sector en 2021, déficit que ha ido incrementando hasta 83.000 en 2024 según el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE) lo que dificulta la implementación de estrategias de protección eficaces. En términos de género, el porcentaje de mujeres en ciberseguridad en España se sitúa en torno al 20 por ciento, según datos de Women4Cyber España. Esta cifra evidencia una subrepresentación en el sector, que tiene su origen en barreras estructurales como la falta de visibilidad de referentes femeninos, la baja presencia de mujeres en carreras STEM y la ausencia de políticas inclusivas en muchas empresas tecnológicas.

Para abordar esta brecha, diversas iniciativas públicas y privadas han comenzado a impulsar programas de sensibilización, formación y mentoría dirigidos a mujeres interesadas en la ciberseguridad. Asociaciones como Women4Cyber España trabajan activamente en la promoción de la diversidad en el sector, creando redes de apoyo y facilitando oportunidades de desarrollo profesional para mujeres en todas las etapas de su carrera. La ciberseguridad ofrece grandes oportunidades ya que se trata de un campo en constante crecimiento, con un índice de empleabilidad cercano al 100 por ciento y con múltiples vías de acceso, que van desde carreras universitarias hasta certificaciones especializadas. Además, la creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad está impulsando políticas más inclusivas en muchas organizaciones, lo que abre nuevas puertas para la incorporación de talento femenino.

1- Estudio de Fuerza Laboral de Seguridad Cibernética, (ISC)<sup>2</sup> 2022.

2- Informe de “Mujeres en Ciberseguridad”, Cybersecurity Ventures, 2023.



# 1. Generación de talento

## Programa de prácticas para talento STEM

### Introducción

**E**n un contexto donde la presencia femenina en carreras técnicas sigue siendo baja y las empresas enfrentan dificultades para atraer talento STEM femenino, se ha desarrollado un programa de prácticas dirigido a mujeres estudiantes de carreras técnicas. Este programa no solo busca facilitar su inserción en el mercado laboral, sino también fomentar nuevas vocaciones a través del voluntariado, creando un impacto social positivo.

El programa ofrece formación práctica, mentoría y oportunidades de networking con líderes de la organización, proporcionando una experiencia integral que potencia la empleabilidad de las participantes y fortalece la creación de equipos diversos en el ámbito tecnológico.

### Objetivos

El programa tiene un doble propósito:

- Preparar a estudiantes STEM para su incorporación al mundo laboral, proporcionándoles herramientas, formación y acompañamiento que faciliten su transición de la universidad a la empresa.
- Incrementar las vocaciones técnicas en niñas y niños a través de un programa de voluntariado en colegios e institutos, donde las participantes actúan como referentes y modelos a seguir.

### Contexto y justificación

La baja representación femenina en STEM es un desafío global que afecta tanto a disponer de equipos diversos en las empresas como al desarrollo de innovación en sectores técnicos. En los últimos años, se ha observado:

- Un descenso general en la matrícula en carreras técnicas, siendo más pronunciado en el caso de las mujeres.
- La necesidad de generar una cantera de talento femenino, que permita a las empresas contar con una cantera de nuevas profesionales preparadas para cubrir vacantes en posiciones de reciente graduación.

**Formar, acompañar y visibilizar a mujeres jóvenes en STEM es asegurar el futuro de la innovación.**

*El programa duplicó la demanda interna y facilitó la incorporación laboral de sus participantes.*

Ante este escenario, este programa de prácticas surge como una iniciativa clave para reducir la brecha de género en STEM, promoviendo el desarrollo profesional de estudiantes con alto potencial y contribuyendo a la transformación del sector.

### Descripción del programa

El programa de prácticas ofrece a las participantes una experiencia completa de inmersión en el ámbito profesional, combinando formación práctica, mentoría y actividades de networking.

Sus principales componentes incluyen:

- Acompañamiento y mentoría: Cada participante cuenta con un/a tutor/a de prácticas para su desarrollo profesional en el puesto. Además, tienen el apoyo

de una mentora del programa “STEM Female Ambassadors”, que les proporciona orientación y comparte experiencias de crecimiento en el sector.

- Formación y capacitación: Se ofrece formación práctica en el puesto y formación virtual sobre habilidades clave para el mundo laboral en tecnología e ingeniería. Estas sesiones permiten a las participantes adquirir competencias técnicas y transversales para su futuro profesional.
- Networking y visibilidad: Sesiones con líderes clave de la organización, facilitando el conocimiento de las oportunidades profesionales dentro de la empresa. Encuentros con otras participantes y profesionales para ampliar la red de contactos y fortalecer su presencia en el sector.
- Impacto social y fomento de vocaciones STEM: Las participantes forman parte de un programa de voluntariado, actuando como modelos a seguir para niñas y niños en colegios e institutos. A través de charlas y actividades interactivas, contribuyen a despertar el interés por la ciencia y la tecnología en las nuevas generaciones.

# 1. Generación de talento

## Programa de prácticas para talento STEM



### Resultados obtenidos

La iniciativa ha tenido una excelente acogida tanto por parte de las participantes como del negocio. Algunos de los logros alcanzados incluyen:

- La demanda del negocio para contar con participantes de este programa se ha duplicado en la segunda edición.
- Crecimiento en la tasa de contratación, con varias candidatas del programa incorporadas posteriormente a la empresa.
- Impacto positivo en la comunidad educativa, con mayor interés en carreras STEM por parte de estudiantes de colegios e institutos.

### Factores clave de éxito

El éxito del programa ha estado respaldado por varios factores fundamentales:

- Atractivo para las candidatas: Ofrece una experiencia diferenciadora que combina desarrollo profesional con impacto social.
- Estructura de formación y mentoría: Proporciona un acompañamiento sólido para las participantes.
- Visibilidad dentro de la organización: Aumenta las posibilidades de contratación futura.

Estos elementos han permitido consolidar el programa como una iniciativa valiosa para la atracción y retención de talento femenino en STEM.

### Dificultades y retos

A pesar de los resultados positivos, el programa también ha enfrentado algunos desafíos:

- Carga de actividades para las estudiantes, lo que en algunos casos ha generado saturación al compaginar su formación académica con las prácticas y el voluntariado.

Para abordar estos retos, en la edición actual se ha optado por dirigir el programa a estudiantes de último curso, quienes tienen mayor disponibilidad y pueden aprovechar mejor la experiencia sin afectar su rendimiento académico.

### Conclusión

El programa de “Prácticas para talento STEM” es una iniciativa clave para impulsar el disponer de equipos diversos en sectores técnicos y generar un impacto social positivo. A través de un enfoque integral que combina formación, mentoría y voluntariado, se logra preparar a las estudiantes para su inserción laboral mientras se fomenta el interés de las nuevas generaciones en carreras STEM.

Los resultados obtenidos hasta la fecha respaldan la efectividad del programa y su potencial para seguir creciendo en el futuro, consolidando una cantera de talento femenino preparado para enfrentar los desafíos del mercado laboral.

# 1. Generación de talento

## Fomento de vocaciones STEM

### Introducción

**E**l futuro del talento tecnológico depende de las decisiones que se tomen hoy. En un contexto donde la brecha de género en carreras STEM sigue siendo un desafío, se apuesta por programas que fomentan y visibilizan las carreras STEM entre niñas y jóvenes, con especial énfasis en el ámbito de la ciberseguridad.

Esta iniciativa busca no solo generar interés en estas disciplinas desde edades tempranas, sino también ofrecer referentes femeninos reales en los que las niñas puedan verse reflejadas. La participación activa de profesionales del sector en actividades de divulgación y mentoría permite inspirar a las futuras generaciones y contribuir a la construcción de un ecosistema más diverso e inclusivo en el ámbito tecnológico.

### Objetivos

El programa “Fomento de vocaciones STEM” tiene como propósito principal despertar el interés por la tecnología en niñas y jóvenes, con un enfoque especial en el campo de la ciberseguridad.

Sus objetivos específicos incluyen:

- Visibilizar las oportunidades en STEM, acercando la tecnología a niñas y adolescentes de manera didáctica e inspiradora.
- Romper estereotipos de género en tecnología, mostrando referentes femeninos que trabajan en el sector.
- Fomentar el pensamiento crítico y la curiosidad tecnológica, brindando herramientas que les permitan entender la importancia de la ciberseguridad en el mundo digital.
- Conectar a niñas con modelos femeninos en tecnología, asegurando que tengan acceso a experiencias reales de mujeres que lideran en este ámbito.

Con este enfoque, se busca contribuir a la reducción de la brecha de género en carreras tecnológicas y generar un impacto positivo en la formación de las profesionales del futuro.

***El futuro del talento tecnológico implica despertar vocaciones hoy.***

*Las actividades educativas y de mentoría aumentaron el interés de niñas y jóvenes por la ciberseguridad.*

### Contexto y justificación

La falta de mujeres en STEM es un problema estructural que comienza en las edades más tempranas. Los datos actuales reflejan una preocupante desigualdad en la representación femenina en estas disciplinas, solo el 35 por ciento de los estudiantes de carreras STEM son mujeres y en Ingeniería Informática, la representación femenina baja hasta el 12 por ciento.

Para revertir esta tendencia, es fundamental actuar desde la educación primaria y secundaria, proporcionando información, referentes y experiencias que motiven a las niñas a explorar su potencial en la ciencia y la tecnología.

El programa “Fomento de vocaciones STEM” nace como respuesta a esta necesidad, con el convencimiento de que un futuro más diverso en tecnología se construye desde hoy. Al demos-

trar a las niñas lo que pueden lograr con la tecnología y exponerlas a experiencias prácticas en el sector, se les abre la puerta a oportunidades que de otro modo podrían no considerar.

### Descripción del programa

Dentro del programa, se desarrolla diferentes actividades destinadas a despertar el interés por la tecnología y la ciberseguridad entre las niñas y jóvenes.

Una de las acciones más destacadas es la charla “Manejo seguro de la información”, diseñada para sensibilizar sobre la importancia de la ciberseguridad en el mundo digital. En ese sentido, se recogen una serie de conocimientos imprescindibles para interactuar en el mundo digital:

- **Concienciación sobre seguridad digital:** Se enseña a las participantes a comprender los riesgos de compartir información en internet y cómo proteger su identidad digital.
- **Uso seguro de redes sociales:** Se abordan preguntas clave como ¿Sabes quién accede a la información que publicas en tus redes sociales? y ¿Sabes qué pueden hacer con ella?.
- **Protección frente a ciber delincuentes:** Se presentan herramientas y estrategias para evitar ataques cibernéticos y garantizar una navegación segura.



# 1. Generación de talento

## Fomento de vocaciones STEM

Además de esta charla, se promueve otras actividades enfocadas en la educación tecnológica, como talleres interactivos, eventos de divulgación y mentoría con profesionales del sector.

Uno de los pilares fundamentales de la iniciativa es que todas estas actividades son impartidas por talento femenino interno, asegurando que las niñas tengan acceso a modelos reales a seguir dentro del mundo de la tecnología.

### Resultados obtenidos

El impacto del programa se refleja en varios niveles:

- Mayor acercamiento de las niñas a la tecnología, permitiéndoles experimentar de primera mano lo que pueden crear con herramientas digitales.
- Generación de referentes femeninos en STEM, mostrando que existen mujeres en posiciones de liderazgo dentro de la tecnología y la ciberseguridad.
- Aumento del interés en áreas tecnológicas, a través de actividades prácticas que permiten a las niñas descubrir su capacidad para innovar y resolver problemas con tecnología.
- Mayor seguridad en la interacción la tecnología y el mundo digital, garantizando una experiencia más segura y grata.

Estos resultados refuerzan la importancia de continuar desarrollando programas de fomento de vocaciones STEM, asegurando que más niñas y jóvenes vean la tecnología como una opción viable y atractiva para su futuro profesional.

### Factores clave de éxito

El éxito del programa “Fomento de vocaciones STEM” se basa en varios pilares estratégicos:

- Participación en programas educativos de referencia, como *Technovation Girls*, una competición internacional dirigida a niñas de entre 8 y 18 años. En este programa, las participantes trabajan durante tres meses en el desarrollo de una solución tecnológica para un problema social, guiadas por mentores del sector.
- Uso de modelos femeninos como inspiración, asegurando que las niñas puedan identificarse con profesionales reales del ámbito STEM.
- Enfoque en la educación práctica, con actividades que van más allá de la teoría y permiten a las participantes experimentar con tecnología de forma tangible.
- Compromiso a largo plazo, garantizando la continuidad de las acciones para generar un impacto sostenido en la reducción de la brecha de género en STEM.

Estos factores han permitido consolidar el programa como una iniciativa clave dentro de la estrategia de responsabilidad social y diversidad de la organización.

### Dificultades y retos

A pesar de los avances logrados, la iniciativa enfrenta algunos retos a futuro que requieren atención continua:

- Acceso a un mayor número de niñas, asegurando que las acciones de divulgación lleguen a más centros educativos y comunidades.

- Romper barreras culturales y estereotipos de género, que aún influyen en la percepción de las carreras STEM como ámbitos predominantemente masculinos.

- Medición del impacto a largo plazo, para evaluar cuántas niñas que participan en estas iniciativas finalmente optan por estudios y carreras en tecnología.

### Conclusión

El programa “Fomento de vocaciones STEM” refleja el compromiso con la construcción de un futuro más equitativo en el ámbito tecnológico. Al acercar la tecnología a las niñas desde edades tempranas y proporcionarles modelos femeninos de referencia, se contribuye a la reducción de la brecha de género en STEM y se abren nuevas oportunidades para futuras generaciones.

Las acciones desarrolladas, como la charla sobre ciberseguridad y la participación en programas como *Technovation Girls*, han permitido generar un impacto real en la percepción de las niñas sobre la tecnología, mostrándoles que son protagonistas en este sector.

El reto a futuro es continuar ampliando el alcance de la iniciativa, asegurando que cada vez más niñas tengan acceso a estas oportunidades y descubran el potencial de la tecnología como una herramienta de cambio social e innovación. Solo así será posible garantizar una mayor diversidad en las empresas tecnológicas del mañana, construyendo un entorno más inclusivo y equitativo para todas las personas.

## 2. Atracción y fidelización de talento

### Procesos inclusivos de selección

#### Introducción

La diversidad y la inclusión son factores clave para la construcción de equipos sólidos, innovadores y representativos de la sociedad actual. En este contexto, se ha implementado un proceso de selección inclusivo basado en la transparencia, la meritocracia y la máxima objetividad posible, garantizando que todas las vacantes del área sean cubiertas a través de un sistema equitativo y colaborativo.

Este modelo de selección no solo busca incorporar el mejor talento disponible, sino que también asegura que la terna final de personas candidatas sea diversa y que el panel de personas que entrevistan refleje esta diversidad. De esta forma, se fomenta una evaluación más equilibrada, reduciendo sesgos inconscientes y permitiendo visibilizar el talento en igualdad de condiciones.

#### Objetivos

La iniciativa tiene como meta principal garantizar procesos de selección más justos y equitativos, reduciendo el impacto de los sesgos en las decisiones. Sus objetivos específicos incluyen:

- Asegurar la diversidad en la terna final de candidaturas, garantizando que hay representación de hombres y de mujeres.
- Reflejar esta diversidad en el panel de entrevistas, promoviendo decisiones más inclusivas y alineadas con la estrategia de talento de la organización.
- Reforzar la transparencia y la meritocracia en cada fase del proceso, asegurando que la selección se base en competencias y potencial.

A través de este enfoque, se busca no solo cumplir el compromiso de equidad, sino también consolidar una cultura organizacional en la que el talento pueda desarrollarse en igualdad de oportunidades.

#### Contexto y justificación

La organización se ha comprometido públicamente a alcanzar un 36,8 por ciento de mujeres en puestos de liderazgo a nivel global en 2026. Sin embargo, en áreas específicas, como Corporate Security, la representación femenina ha sido tradicionalmente me-

***Cada decisión de contratación se basa en mérito y datos, no en sesgos.***

***La representación femenina en nuevas incorporaciones creció del 30% al 46% tras aplicar procesos inclusivos.***

nor. Este contexto hizo evidente la necesidad de establecer un proceso de selección estructurado y alineado con los principios de diversidad, asegurando que todas las decisiones de contratación se basen en criterios objetivos, imparciales y libres de sesgos.

#### Descripción del proceso

El proceso de selección inclusivo implementado se compone de cuatro fases estructuradas, que garantizan una evaluación equitativa y objetiva de las candidaturas.

- **Selección y valoración de candidaturas:** La terna final de candidaturas debe ser diversa en cuanto a género. Si no se cumple este criterio, el proceso se pausará hasta encontrar una terna que garantice la mejor representación del talento disponible. En los procesos internos, se consultarán los planes

de sucesión para identificar posibles candidatas con alto potencial.

- **Entrevistas:** Se realizarán paneles de entrevista compuestos por tres personas, asegurando diversidad dentro del equipo evaluador. Además, el equipo entrevistador estará formado por profesionales del mismo nivel jerárquico que el hiring manager, lo que permite una evaluación más equilibrada. Este formato ayuda a reducir la influencia de sesgos individuales y permite una valoración más integral del candidato.
- **Decisión de la candidatura finalista:** El panel de entrevistas deberá argumentar los motivos para la selección de la persona elegida. En caso de que haya áreas de mejora identificadas en las candidaturas no seleccionadas, se proporcionará una retroalimentación estructurada para su desarrollo futuro.
- **Presentación y validación de la decisión:** La elección final será validada asegurando que se han seguido los estándares del proceso inclusivo. Se documentará que la selección ha cumplido con los criterios de transparencia, meritocracia y diversidad, consolidando un modelo de contratación basado en la equidad. Este proceso garantiza que las decisiones de contratación sean colaborativas, inclusivas y

## 2. Atracción y fidelización de talento

### Procesos inclusivos de selección



fundamentadas en el talento, permitiendo el acceso de más mujeres a roles estratégicos dentro de la organización.

#### Resultados obtenidos

Desde la implementación de este modelo de selección, la representación de mujeres en nuevas incorporaciones ha crecido significativamente. Cabe destacar que antes del programa un 30 por ciento de las nuevas incorporaciones eran mujeres y después del programa representan un 46 por ciento de las nuevas contrataciones. Este crecimiento refleja el impacto positivo del proceso inclusivo en la atracción y selección de talento diverso, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de equidad de la empresa.

#### Factores clave de éxito

El éxito del modelo de selección inclusivo se basa en varios pilares fundamentales:

- Transparencia en todas las fases del proceso, asegurando que las decisiones sean claras y fundamentadas en criterios objetivos.
- Meritocracia como principio rector, garantizando que la selección final se base en habilidades y competencias reales.
- Compromiso organizacional con la equidad de género, reflejado en la aplicación rigurosa del modelo de selección.

Estos factores han permitido consolidar el proceso como una referencia en términos de atracción, retención y promoción del talento femenino dentro de la organización.

#### Dificultades y retos

Si bien la implementación del modelo ha sido exitosa, se han identificado algunos desafíos a lo largo del proceso:

Dilatación en los tiempos de selección: Al requerir una terna de candidatos diversa, algunos procesos han requerido un tiempo adicional para encontrar el talento adecuado.

#### Conclusión

El modelo de “Procesos inclusivos de selección” ha demostrado ser una herramienta efectiva para reducir sesgos, promover la diversidad y garantizar la igualdad de oportunidades en la contratación de talento. Gracias a su enfoque estructurado y basado en la transparencia, la meritocracia y la objetividad, el programa ha conseguido aumentar la representación de mujeres en nuevas incorporaciones, contribuyendo a los compromisos de equidad de género de la organización. La continuidad y optimización del proceso permitirá seguir avanzando en la reducción de brechas de género y en la creación de equipos más diversos, innovadores y representativos del talento global.

## 2. Atracción y fidelización de talento

### Dashboard de diversidad

#### Introducción

Lograr avances significativos en el ámbito de la igualdad de oportunidades requiere contar con herramientas que permitan analizar datos de manera transparente, precisa y accesible. Con este propósito, se ha desarrollado el “Dashboard de diversidad”, una plataforma que facilita el seguimiento de indicadores clave relacionados con la distribución de talento, permitiendo a cada *manager* acceder de forma autónoma a información detallada sobre la evolución de la diversidad en sus equipos.

Este *dashboard* ofrece datos sobre la composición de la plantilla, distribución jerárquica, flujos de promoción interna, tasa de rotación y otros indicadores clave. Su implementación ha permitido que las unidades adopten un enfoque más estratégico y basado en datos para la toma de decisiones, facilitando la creación de planes de acción que impulsen una mayor atracción y retención del talento femenino.

#### Objetivos

El “Dashboard de diversidad” tiene como objetivo principal proporcionar información clara y accesible sobre la representación de género en la organización, asegurando que las decisiones se tomen con base en datos reales.

Sus objetivos específicos incluyen:

- Proporcionar visibilidad sobre la situación actual de diversidad en cada unidad, permitiendo un análisis detallado de la distribución de talento.
- Facilitar la autonomía de *managers* en la gestión y consumo de información relevante, sin necesidad de agentes intermedios.
- Asegurar el seguimiento continuo de indicadores clave que permitan evaluar avances y detectar posibles brechas de género en promoción, contratación y rotación.
- Diseñar estrategias efectivas para alcanzar el objetivo corporativo del 35 por ciento de mujeres en puestos de liderazgo en 2024, con planes de acción específicos basados en datos.

#### Contexto y justificación

La iniciativa surge dentro del contexto de las brechas de género

existentes, con una representación femenina muy inferior en determinadas posiciones. Para cerrar esta brecha, es fundamental contar con datos fiables que permitan comprender:

- Cómo está distribuido el talento femenino y masculino en la organización.
- Si existen suficientes perfiles femeninos en los niveles intermedios para alimentar la promoción interna.
- Cuál es la tasa de rotación por género y en qué niveles jerárquicos se producen más salidas.
- Si los procesos de selección internos están favoreciendo la equidad en la contratación y promoción.

El “Dashboard de diversidad” permite responder a estas preguntas con datos concretos, facilitando un análisis estratégico de la evolución del talento dentro de la organización.

#### Descripción del Dashboard

El “Dashboard de diversidad” centraliza la información clave sobre la evolución del talento femenino en la empresa, proporcionando una visión detallada y accesible para la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se recoge la información disponible en el *Dashboard*:

- **Visión total de la plantilla en la unidad:** Muestra el estado general de la distribución de género de la plantilla.
- **Visión por nivel de responsabilidad:** Permite analizar la presencia de mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos, identificando si hay un caladero suficiente de talento femenino en posiciones intermedias que pueda alimentar la promoción interna.
- **Distribución por nivel jerárquico:** Analiza la presencia de mujeres y hombres en los niveles donde se toman decisiones estratégicas y permite diseñar planes de acción para fomentar la representación tanto de hombres como de mujeres en posiciones clave.
- **Tasa de rotación de salida:** Mide la salida de talento del área, diferenciando entre hombres y mujeres; si la tasa de rotación femenina es alta, se recomienda realizar un análisis más profundo para identificar las razones y aplicar medidas correctivas.
- **KPI Female Flow:** Indica el porcentaje de promociones y contrataciones externas de mujeres en los distintos niveles de



## 2. Atracción y fidelización de talento

### Dashboard de diversidad



responsabilidad, permitiendo evaluar si el avance es progresivo.

- **Rooney Rule y selección inclusiva:** Analiza si los procesos de selección internos están cumpliendo con el compromiso de garantizar ternas diversas en las candidaturas finales.

Gracias a la implementación de este *Dashboard*, se puede acceder a estos datos en cualquier momento, facilitando una gestión más informada y autónoma del talento en cada unidad.

#### Resultados obtenidos

Desde su implementación, el *Dashboard* de diversidad ha permitido:

- Mayor transparencia en los datos, proporcionando información clara y accesible sobre la evolución de la diversidad en la empresa.
- Autonomía de las unidades, permitiendo que cada manager analice la situación de su equipo y diseñe planes de acción sin depender de reportes externos.

Este enfoque ha generado un impacto positivo en la gestión de talento, facilitando una cultura más inclusiva que promueve la igualdad de oportunidades.

#### Factores clave de éxito

El éxito del *Dashboard* de diversidad se debe a varios elementos estratégicos:

- Integración de datos relevantes, proporcionando una visión completa de la situación de talento en la organización.
- Autonomía en el acceso a la información, eliminando la dependencia de reportes manuales y permitiendo realizar su análisis.
- Compromiso del liderazgo, garantizando el uso efectivo del *Dashboard* en la toma de decisiones.

Estos factores han permitido que el *Dashboard* se consolide como una herramienta clave en la estrategia talento de la organización.

#### Dificultades y retos

**A pesar de su éxito**, la implementación del *Dashboard* ha presentado algunos desafíos:

- Mantenimiento y actualización de datos, para reflejar la evolución del talento y evitar discrepancias en la información.
- Interpretación y análisis de los datos, asegurando que los equipos comprendan el significado de los indicadores y cómo utilizarlos para la toma de decisiones estratégicas.

#### Conclusión

El *Dashboard* de diversidad ha demostrado ser una herramienta clave para monitorear y gestionar el talento dentro de la organización. Su capacidad para proporcionar datos y su facilidad de uso han permitido que managers adopten un enfoque más estratégico en la toma de decisiones relacionadas con el talento. Gracias a su implementación, la empresa ha logrado mayor transparencia, autonomía en la gestión de equipos y un enfoque basado en datos, facilitando que las decisiones se tomen de una forma más efectiva y basada en el talento.

## 2. Atracción y fidelización de talento

### Programas específicos para atracción, fidelización y promoción del talento femenino

#### Introducción

La baja representación de mujeres en niveles directivos y de liderazgo evidencia la necesidad de implementar programas específicos que impulsen su progreso profesional en distintos niveles de la organización. Con este objetivo, se plantean programas diferenciados según la etapa profesional de las participantes, desde el inicio de la carrera, puestos de mando intermedio, hasta posiciones directivas.

#### Objetivos

Los programas están diseñados para abordar el crecimiento del talento femenino en tres niveles clave:

- **Impulsar la atracción de talento** a través de iniciativas dirigidas a universitarias.
- **Soporte al talento femenino**, proporcionando acompañamiento en posiciones intermedias.
- **Promover el liderazgo femenino**, con foco en su visibilidad y skills de dirección.

#### Descripción de los programas

Cada programa está diseñado con un enfoque específico según el nivel de las participantes, asegurando que las acciones formativas y de mentoría respondan a sus necesidades profesionales.

##### • Universitarias:

- › **Target:** Iniciativa orientada a mujeres universitarias.
- › **Canal:** Se realizan charlas impartidas por mujeres de la propia organización, quienes comparten su experiencia en el sector y los beneficios de esta carrera profesional.
- › **Quick-wins:** Generación de referentes femeninos en la industria y promoción de mayor número de candidatas en procesos de selección.

*Acompañar el talento en cada etapa profesional es la clave para que más mujeres lleguen a liderar.*

*La personalización de los programas ha reducido la rotación y aumentado la presencia femenina en niveles directivos.*



##### • Mandos intermedios:

- › **Target:** Profesionales en la categoría de senior associate con potencial para asumir roles de mayor responsabilidad.
- › **Canal:** Sesiones de Coaching one-to-one (almuerzos, reuniones) con Sr. Managers.
- › **Quick-wins:** Generación de Networking cercano en el contexto de la compañía.

##### • Directivas:

- › **Target:** Profesionales en categoría de Sr. Manager
- › **Canal:**
  - » Sesiones de Coaching one-to-one con Socios/as (almuerzos, reuniones)
  - » Sesiones con Consejeras Directivas de grandes organizaciones.
- › **Quick-wins:** Generación de Networking cercano en el contexto de la compañía.

#### Resultados obtenidos

Aunque la medición del impacto en el acceso de mujeres a la categoría de socias será más evidente a largo plazo, ya se han identificado resultados positivos en diferentes niveles:

- Incremento en la incorporación de mujeres en etapas tempranas de la carrera profesional.

## 2. Atracción y fidelización de talento

### Programas específicos para atracción, fidelización y promoción del talento femenino



- Disminución de rotación de talento femenino en niveles intermedios.
- Crecimiento en la representación femenina en la capa directiva.

#### Factores clave de éxito

El éxito de estos programas ha sido impulsado por varios factores estratégicos:

- Estructura flexible y adaptada a cada nivel.
- Diversidad de actividades, combinando charlas, almuerzos y sesiones de *networking* con mujeres referentes en diferentes categorías.

- Participación activa de líderes de la organización, como muestra del compromiso de la organización.

#### Dificultades y retos

A diferencia de otras iniciativas, estos programas no han encontrado dificultades significativas en su implementación, si bien la medición de su efectividad requiere horizontes temporales relativamente amplios y que no permiten cuantificar resultados en el corto plazo.

#### Conclusión

Los programas específicos para atracción, retención y promoción del talento femenino han demostrado ser una herramienta efectiva para impulsar la pre-

sencia de mujeres en la organización en distintos niveles de la organización. Al abordar las diferentes etapas de la carrera profesional, se garantiza un desarrollo continuo y estructurado, facilitando la evolución de las participantes dentro de la empresa.

Si bien la medición del impacto en la categoría de socias requiere una visión a largo plazo, los primeros resultados reflejan una mejora en la incorporación y retención del talento femenino, sentando las bases para un crecimiento sostenido en la representación de mujeres en roles estratégicos.



## 3. Promoción a Posiciones de Liderazgo

### Top Talent Femenino

#### Introducción

El desarrollo del talento femenino es clave para garantizar un *pipeline* sólido de futuras líderes dentro de la organización. Para avanzar en esta dirección, se ha implementado la iniciativa “Top Talent Femenino”, un programa que identifica y potencia a las mujeres con alto desempeño dentro del área, preparándolas para asumir mayores responsabilidades en el futuro.

Este enfoque no se limita únicamente a cumplir con los indicadores corporativos de diversidad, sino que busca generar un impacto real en la evolución profesional de las participantes, asegurando que cada una tenga acceso a oportunidades de desarrollo, visibilidad y promoción dentro de la organización.

#### Objetivos

El programa “Top Talent Femenino” tiene como meta principal desarrollar e impulsar a todo el talento femenino destacado dentro del área, independientemente de su nivel de responsabilidad.

Sus objetivos específicos incluyen:

- Identificar a las mujeres con alto potencial en Corporate Security, reconociendo sus logros y capacidades.
- Facilitar su integración en los planes de sucesión, asegurando su visibilidad y oportunidades de crecimiento.
- Escuchar activamente sus aspiraciones profesionales, alineando su desarrollo con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Fortalecer el liderazgo femenino, asegurando que las futuras generaciones de líderes cuenten con las herramientas y el apoyo necesario para avanzar en su carrera.

Este programa no solo beneficia a las participantes, sino que también contribuye a la transformación cultural de la organización, consolidando una estrategia basada en el reconocimiento del talento y el desarrollo de liderazgo inclusivo.



#### Contexto y justificación

La organización ha asumido el compromiso de alcanzar un 35 por ciento de mujeres en puestos de liderazgo a nivel global en 2024. Sin embargo, en algunas áreas, como Corporate Security, la representación femenina sigue siendo menor.

Para lograr este objetivo, es fundamental contar con semilleros de talento preparados que permitan garantizar una progresión natural hacia roles de mayor responsabilidad. El programa “Top Talent Femenino” responde a esta necesidad, asegurando que las mujeres con alto potencial sean reconocidas, desarrolladas y promovidas dentro de la organización.

Este enfoque permite no solo incrementar la presencia femenina en niveles de liderazgo, sino también generar una cultura de equidad en la que todas las personas puedan crecer en función de su talento y desempeño.

#### Descripción del programa

El programa “Top Talent Femenino” está compuesto por mujeres del área que destacan por sus habilidades y logros, ya sea mediante criterios de selección corporativos, definidos en el último proceso de evaluación y/o reconocimiento directo de sus responsables, quienes identifican talento emergente con alto potencial.

Para garantizar un desarrollo alineado con las aspiraciones profesionales de cada participante, el programa sigue una metodología estructurada:

- **Identificación del talento femenino destacado:** Selección basada en desempeño, logros y potencial de crecimiento e inclusión tanto de perfiles emergentes como de profesionales con experiencia en la organización.
- **Entrevistas personalizadas:** Conversaciones con cada participante para entender sus intereses, aspiraciones y expectativas de desarrollo y evaluación su situación actual y oportunidades de crecimiento.
- **Incorporación a planes de sucesión:** Las participantes son integradas en planes de desarrollo estratégico dentro de la organización y se establecen rutas de crecimiento personalizadas para facilitar su evolución profesional.



### 3. Promoción a Posiciones de Liderazgo

#### Top Talent Femenino



Este proceso permite que cada mujer dentro del programa tenga visibilidad y acceso a oportunidades de desarrollo, asegurando que el talento femenino no pase desapercibido en la organización.

#### Resultados obtenidos

Desde su implementación, el programa ha generado avances significativos en la identificación y desarrollo del talento femenino en Corporate Security. El 39,39 por ciento del total de mujeres del área ha sido identificado como “Top Talent Femenino”. De estas, el 34 por ciento ya ha sido integrado en planes de sucesión, lo que supone un avance real en su progresión profesional.

#### Factores clave de éxito

El éxito del programa “Top Talent Femenino” se debe a varios elementos fundamentales:

- Escucha activa del talento femenino, asegurando que el desarrollo profesional se base en los intereses y aspiraciones de las participantes.
- Identificación estructurada del colectivo, garantizando que cada mujer destacada sea reconocida y tenga visibilidad dentro de la organización.
- Integración en los sistemas internos de talento, permitiendo un seguimiento efectivo y asegurando que las participantes formen parte de los planes de desarrollo y sucesión.
- Compromiso del liderazgo, asegurando que el reconocimiento del talento femenino sea una prioridad dentro del área.

#### Dificultades y retos

Si bien la implementación del programa ha sido exitosa, se han identificado algunos desafíos como garantizar una progresión sostenida del talento identificado, así como el seguimiento continuo del impacto del programa, asegurando que los planes de sucesión se traduzcan en oportunidades concretas de crecimiento para las participantes.

#### Conclusión

El programa “Top Talent Femenino” es una iniciativa clave dentro de la estrategia de diversidad y desarrollo de talento. Su enfoque en la identificación, reconocimiento y promoción del talento femenino ha permitido fortalecer el pipeline de liderazgo, asegurando que las mujeres con alto potencial cuenten con las herramientas y oportunidades necesarias para su crecimiento profesional.

### 3. Promoción a Posiciones de Liderazgo

#### Ampliación del *pipeline* de candidaturas diversas

##### Introducción

Como parte de las formaciones de reclutamiento inclusivo para los managers y profesionales de selección, se trabajan diferentes ángulos que contribuyan a expandir el *pipeline* de candidatos:

- Trabajar en el “*employer branding*” como empresa Diversa e inclusiva.
- Fomentar que los managers sean más activos cuando tienen vacantes, compartiéndolo en sus publicaciones de linkedin, aportando una visión más cercana de los roles, dando más visibilidad de cómo es trabajar en sus equipos y la empresa.
- Adaptación de las “*Job descriptions*” para que sean más atractivas.
- Publicaciones de videos en linkedin con emplead@s que representen la diversidad que se quiere atraer.
- Utilizar paneles diversos para valorar los candidatos asegurando que existan female assessors en todos los procesos.
- Trabajar de manera intencional en los planes de sucesión, tomando en cuenta la diversidad de perfiles internos y externos.
- Promover mayor uso del programa de Referrals con campañas de comunicación.

##### Objetivo

El objetivo principal de implementar estas prácticas es fomentar un entorno de contratación que sea verdaderamente inclusivo y diverso, alineado con los valores de la empresa y las expectativas de nuestros empleados, clientes y sociedad. Específicamente, buscamos:

- 1. Ampliar el alcance y la atracción de talento diverso:** Queremos asegurarnos de que nuestros procesos de reclutamiento lleguen a una mayor variedad de candidatos, independientemente de su género, origen étnico, edad, orientación sexual, capacidad o antecedentes socioeconómicos. Esto nos permitirá captar talentos únicos que enriquezcan nuestra organización desde múltiples perspectivas.
- 2. Garantizar procesos justos y equitativos:** Al establecer paneles diversos de evaluación, revisar descripciones de puestos y capacitar a los responsables de selección, buscamos reducir los sesgos inconscientes y crear oportunidades equitativas para todos los candidatos. Queremos que cada persona perciba que ha tenido un proceso transparente y respetuoso.

*La diversidad no ocurre por casualidad, se diseña con intención y coherencia.*

*Los paneles diversos y las descripciones inclusivas han ampliado la base de candidaturas diversas.*

- 3. Fortalecer nuestra marca como empleador:** Al posicionarnos como una empresa comprometida con la diversidad y la inclusión, no solo atraeremos talento de mayor calidad, sino que también construiremos una reputación que inspire orgullo en nuestros empleados actuales y confianza en nuestros clientes.
- 4. Impulsar la innovación y el rendimiento empresarial:** Está comprobado que los equipos diversos e inclusivos toman mejores decisiones, son más innovadores y están más alineados con un mercado global diverso. Queremos que nuestra fuerza laboral refleje esa diversidad para potenciar los resultados de la empresa.

- 5. Generar un impacto cultural positivo:** Estas prácticas no solo transforman la manera en que reclutamos, sino que también promueven una cultura organizacional más abierta, empática y comprometida con la inclusión. Esto contribuirá a un entorno de trabajo más sano, colaborativo y motivador para todos.

##### Contexto y justificación

La compañía apuesta por una cultura inclusiva y, en este contexto, se desarrollan varias iniciativas que impactan en diversos puntos del ciclo del empleado.

##### Descripción del programa

La mayoría de las iniciativas se promueven desde el equipo de Global Talent Acquisition en partnership con los equipos locales de RRHH y managers:

- **Formación Inclusive Hiring:** Este curso corporativo está diseñado para proporcionar a los managers y profesionales de reclutamiento las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo procesos de selección inclusivos. El objetivo es asegurar que todos los candidatos, independientemente de su origen, género, orientación

### 3. Promoción a Posiciones de Liderazgo

#### Ampliación del *pipeline* de candidaturas diversas

sexual o cualquier otra característica, tengan las mismas oportunidades de ser considerados para un puesto.

- **Trabajar en el “employer branding” como empresa Diversa e inclusiva:** El employer branding es crucial para atraer a una fuerza laboral diversa. Esto implica comunicar de manera efectiva los valores de diversidad e inclusión de la empresa a través de diferentes canales, como el sitio web corporativo, redes sociales y eventos de reclutamiento. La idea es posicionar a la empresa como un lugar donde todos los empleados se sienten valorados y respetados.
- **Fomentar que los managers sean más activos cuando tienen vacantes:** Los managers deben ser proactivos al compartir las vacantes en sus redes profesionales, especialmente en LinkedIn. Al hacerlo, pueden proporcionar una visión más cercana de los roles disponibles y dar más visibilidad a cómo es trabajar en sus equipos y en la empresa. Esto no solo atrae a más candidatos, sino que también ayuda a construir una imagen positiva de la empresa.
- **Adaptación de las “Job descriptions” para que sean más atractivas:** Es importante revisar y adaptar las descripciones de los puestos de trabajo para que sean inclusivas y atractivas para una audiencia diversa. Esto puede incluir el uso de un lenguaje neutral, destacar los valores de diversidad e inclusión de la empresa, reforzar las oportunidades de conciliación en una empresa de cultura flexible como la nuestra, resaltar los beneficios y oportunidades de desarrollo profesional que se ofrecen.

- **Publicaciones de videos en LinkedIn con emplead@s que representen la diversidad que se quiere atraer:** Publicar videos en LinkedIn con empleados que representen la diversidad de la empresa puede ser una herramienta poderosa para atraer a candidatos diversos. Estos videos pueden mostrar testimonios de empleados, destacar iniciativas de diversidad e inclusión, y proporcionar una visión auténtica de la cultura de la empresa.
- **Utilizar paneles diversos para valorar los candidatos asegurando que existan female assessors en todos los procesos:** Asegurar que los paneles de selección sean diversos y que incluyan evaluadores femeninos en todos los procesos es fundamental para evitar sesgos y asegurar una evaluación justa de todos los candidatos. Esto también envía un mensaje claro de que la empresa valora la diversidad en todos los niveles.
- **Trabajar de manera intencional en los planes de sucesión, tomando en cuenta la diversidad de perfiles internos y externos:** Es crucial considerar la diversidad al desarrollar planes de sucesión. Esto implica identificar y desarrollar talento diverso dentro de la empresa, así como considerar candidatos externos que puedan aportar nuevas perspectivas y experiencias.
- **Promover mayor uso del programa de Referrals con campañas de comunicación:** El programa de referencias puede ser una herramienta efectiva para atraer a candidatos diversos. Al promover este programa a través de campañas de comunicación internas, se puede animar a los empleados a referir a candidatos de sus propias redes, lo que puede ayudar a ampliar el pool de candidatos y asegurar una mayor diversidad.

#### Resultados obtenidos

Tenemos indicadores que permiten hacer seguimiento al número de candidaturas diversas, contrataciones diversas, completion de trainings asignados a managers, y semestralmente se tienen conversaciones de talento en el cual se monitoriza la diversidad de diferentes organizaciones y los planes de sucesión.

#### Factores clave de éxito

- Cultura inclusiva promovida desde los niveles más altos organizativos
- Programas formativos con objetivos claros de inclusión
- Equipo de selección preparado y formado en la materia
- Orientación a la mejora continua dentro de las iniciativas planteadas por la compañía

#### Dificultades y retos

Trabajar la diversidad y la inclusión requiere mucha intencionalidad, las métricas son muy frágiles y los movimientos organizativos pueden impactar los indicadores. Por otro lado, el perfil que se busca en muchos equipos es bastante especializado y somos conscientes que son perfiles de por sí muy escasos en el mercado.

#### Conclusión

Estas prácticas se llevan a cabo de manera permanente, están integradas en los diferentes procesos de manera transversal y generan un mayor impacto cuanto más más esfuerzo consciente se hace sobre ellas.



## 3. Promoción a Posiciones de Liderazgo

### Estrategias para el éxito

#### Introducción

El desarrollo del talento femenino es una prioridad en organizaciones que buscan fomentar entornos más diversos, equitativos e inclusivos. Conscientes de la importancia de fortalecer el crecimiento profesional de mujeres con alto potencial, se ha diseñado “Estrategias para el Éxito”, un programa regional que abarca España.

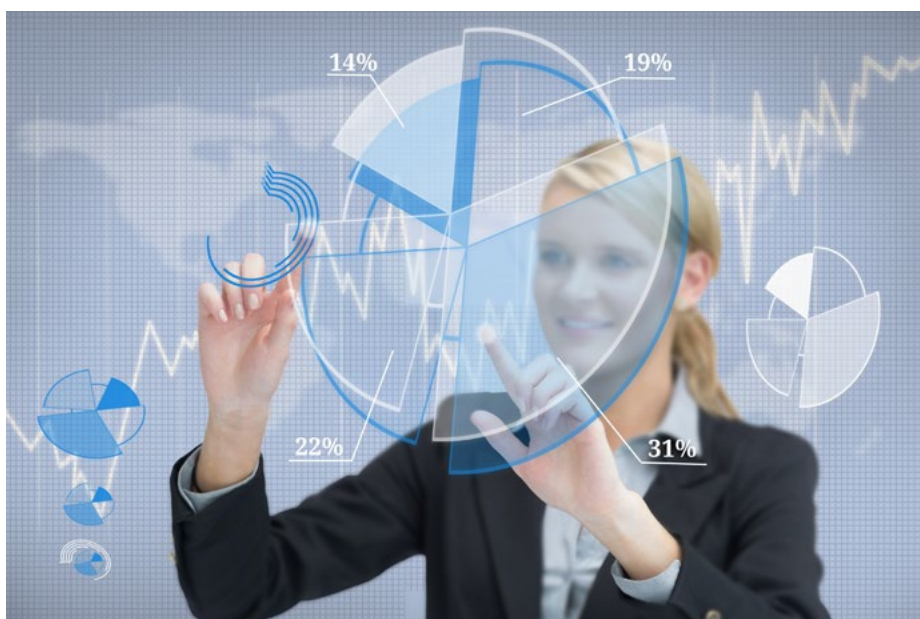
Esta iniciativa permite que empleadas con talento accedan a una experiencia de desarrollo *cross country*, que les proporciona herramientas estratégicas para potenciar su liderazgo, fortalecer su confianza y ampliar su red de contactos en un entorno internacional. Durante seis meses, las participantes reciben formación a través de módulos de aprendizaje, sesiones grupales, conferencias y coaching individual, con el objetivo de impulsar su carrera y generar un impacto positivo en la organización.

#### Objetivos

El programa tiene como propósito principal apoyar el desarrollo profesional de empleadas con alto potencial, proporcionándoles herramientas clave para su crecimiento dentro de la organización. Sus objetivos específicos incluyen:

- Fomentar el autoconocimiento y el liderazgo personal, ayudando a las participantes a explorar su estilo de trabajo y su impacto en su desarrollo profesional.
- Brindar formación en imagen, reputación y gestión estratégica de stakeholders, facilitando su posicionamiento en la organización.
- Crear una red de contactos regional, permitiendo el aprendizaje entre compañeras de distintos países y negocios.
- Eliminar barreras para el crecimiento profesional, promoviendo la confianza y la resiliencia en entornos de alta exigencia.
- Desarrollar una mentalidad de crecimiento y seguridad psicológica, asegurando que las participantes puedan aplicar sus aprendizajes en su entorno laboral.

A través de este programa, se busca generar un impacto tangible en el desarrollo de las participantes, facilitando su promoción y su contribución al éxito organizacional.



#### Contexto y justificación

Las motivaciones para ejecutar esta buena práctica de desarrollo de talento son múltiples y están alineadas con los objetivos estratégicos de nuestra organización. En primer lugar, apoyar el desarrollo personal de las empleadas con mayor potencial es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, esta práctica promueve el aprendizaje, la colaboración y el networking entre empleadas de diferentes regiones y departamentos, lo que enriquece el intercambio de ideas y experiencias. Las participantes tienen la oportunidad de conocer y aprender de colegas fuera de su entorno diario, lo que puede inspirar nuevas perspectivas y enfoques innovadores.

Otra motivación clave es la mejora del rendimiento y la autoconfianza. Al explorar sus estilos de trabajo y liderazgo, y al identificar y eliminar obstáculos para el éxito, las empleadas pueden tomar el control de su carrera y desarrollar una mayor confianza. Esto no solo beneficia a las personas, sino que también contribuye al éxito general de la organización.

Finalmente, esta práctica ayuda a crear y mantener una cultura de crecimiento dentro de la organización. Al comprender la importancia de la seguridad psicológica y al fomentar una mentalidad de crecimiento, las personas que lideran pueden crear un entorno en el que el talento se sienta seguro para aprender y crecer, algo esencial para mantener un equipo motivado y comprometido.



## 3. Promoción a Posiciones de Liderazgo

### Estrategias para el éxito

#### Descripción del programa

El programa “Estrategias para el Éxito” se desarrolla anualmente entre abril y octubre, con una duración total de seis meses. Las plazas son muy limitadas, las participantes son seleccionadas en función de: más de 1 año de antigüedad, nivel de carrera intermedio, buen rendimiento, disposición y tiempo para invertir en el programa, y aquellas cuyo desarrollo se vería mejorado por el coaching, la creación de redes y el contenido del programa.

Se compone de una serie de módulos y actividades diseñadas para potenciar el liderazgo, la confianza y la gestión de carrera de las participantes. El programa está compuesto a través de los siguientes elementos:

- Explorar sus estilos únicos de trabajo y liderazgo personal y reflexionar sobre el impacto que estos tienen en el éxito de su carrera.
- Obtener una mayor comprensión de la importancia de la imagen y la exposición a través de la reputación personal, la autenticidad y la gestión estratégica de las partes interesadas.
- Construir un plan de desarrollo personal claro que maximice el potencial de su carrera.
- Identificar y eliminar obstáculos para el éxito del rendimiento y tomar el control de su carrera mediante la construcción de una mayor autoconfianza.
- Desarrollar una mentalidad de aprendizaje más profunda identificando sus zonas de confort, miedo, aprendizaje y crecimiento.
- Comprender la importancia de la seguridad psicológica y cómo, como líderes, pueden ayudar a crear y mantener una cultura que fomente una mentalidad de crecimiento.

- Explorar varias herramientas y técnicas para ayudar a mantener su rendimiento y energía: estrategias de resiliencia individual y de equipo.
- Transmitir su aprendizaje a otros.

#### Resultados obtenidos

Actualmente, se está realizando un seguimiento del impacto del programa en el crecimiento profesional de las participantes. Se están monitoreando indicadores como promociones, desempeño y desarrollo de carrera, con resultados preliminares positivos.

A medida que la iniciativa siga evolucionando, se espera obtener datos más concretos sobre su impacto en la progresión de carrera y la retención del talento femenino dentro de la organización.

#### Factores clave de éxito

El éxito de “Estrategias para el Éxito” se basa en varios elementos fundamentales:

- Estructura bien definida y alineada con los objetivos de desarrollo profesional, asegurando que el contenido del programa sea relevante y aplicable.
- Diversidad de actividades, combinando formación, coaching individual, networking y conferencias con expertas y expertos en liderazgo.
- Participación de profesionales de distintos países y áreas de negocio, lo que permite un aprendizaje transversal y la construcción de relaciones estratégicas.
- Enfoque en el autoconocimiento y la seguridad psicológica, garantizando que las participantes puedan aplicar sus aprendizajes en su entorno laboral.

- Compromiso organizacional con la equidad de género, asegurando que el programa se mantenga como una iniciativa clave en la estrategia de talento.

Estos factores han permitido que el programa genere un impacto significativo en la confianza, el liderazgo y el desarrollo profesional de las participantes.

#### Dificultades y retos

Si bien el programa ha tenido una acogida positiva, su implementación ha presentado algunos desafíos:

- Requiere una inversión presupuestaria considerable, dado que implica formación, coaching y la organización de eventos y conferencias.
- Coordinación a nivel regional, al involucrar participantes de distintos países, lo que requiere una planificación meticulosa y una alineación constante entre equipos.

#### Conclusión

“Estrategias para el Éxito” es un programa de desarrollo de talento femenino que ha demostrado ser una iniciativa valiosa para fortalecer el liderazgo, la confianza y la proyección de carrera de las participantes. A través de un enfoque estructurado e internacional, la iniciativa no solo impacta en el crecimiento individual de las empleadas, sino que también contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la equidad y el desarrollo continuo.

La continuidad y expansión de este programa será clave para seguir fortaleciendo el liderazgo femenino en la organización y consolidar su compromiso con el crecimiento profesional de su equipo.

## 4. Formación y Desarrollo Profesional

### Women in Tech

#### Introducción

Con el objetivo de fomentar la igualdad de oportunidades en el sector tecnológico, nació “Women in Tech” (WIT), una iniciativa interna. Este programa busca generar oportunidades de desarrollo profesional y fomentar la atracción del mejor talento femenino hacia carreras y puestos en este ámbito.

#### Objetivos

El programa “Women in Tech” se centra en tres grandes objetivos:

- Promover el liderazgo inclusivo en el sector tecnológico, asegurando su acceso a oportunidades de desarrollo profesional.
- Posicionar a la empresa como referente en la cultura inclusiva en el ámbito tecnológico consolidando su imagen como un entorno inclusivo y atractivo para el talento femenino.
- Eliminar barreras y sesgos de género en el acceso a puestos directivos, garantizando igualdad de oportunidades en la evolución profesional dentro de la organización.

#### Contexto y justificación

La escasa representación femenina en tecnología no es solo un reto empresarial, sino una cuestión estructural que comienza en la educación y continúa en el mercado laboral. Las aulas de formaciones académicas sobre ciencias, tecnología, ingeniería o matemáticas (STEM) han sido, tradicionalmente, ocupadas por hombres. Los programas que fomentan la igualdad de oportunidades son una pieza clave para cambiar esta realidad. Las mujeres ocupan el 26 por ciento del mercado de perfiles STEM, según el Foro Económico Mundial<sup>3</sup>, y si se mira a posiciones de liderazgo este porcentaje se reduce al 16% y 10% en posiciones ejecutivas.

<sup>3</sup> Informe del Foro Económico Mundial; [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)

**La tecnología del futuro será inclusiva o no será.**

**Es necesaria la visibilización, formación y creación de espacios de networking para mujeres en tecnología.**

Para abordar estos desafíos, “Women in Tech” desarrolla actividades durante todo el año, con un enfoque especial en fechas clave como el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia (11 de febrero) o el Día Internacional de las Niñas en las TIC (25 de abril), con el fin de promover la igualdad de oportunidades en la formación y el empleo en áreas STEM.

#### Descripción del programa

Desde su lanzamiento en 2021, “Women in Tech” ha desarrollado una serie de iniciativas orientadas a la visibilización, formación y creación de espacios de networking para mujeres en tecnología. Sus principales actividades incluyen:

- **Eventos y conferencias de impacto:** Celebración de jornadas especializadas con la participación de líderes del sector tecnológico. Ejemplo destacado: *The Future of Women in Tech Summit*, organizado junto con MongoDB, que en su cuarta edición congregó a más de 2.000 asistentes.

- **Colaboraciones estratégicas:** Alianzas con grandes empresas tecnológicas y academias de formación en programación para mujeres.
- Cooperación con instituciones educativas y asociaciones que trabajan en el impulso de vocaciones STEM femeninas.
- **Mentoría y networking:** Sesiones personalizadas de mentoring para mujeres que asisten a los eventos presenciales, así como espacios de networking para fomentar conexiones profesionales dentro del sector.
- **Difusión y sensibilización:** Estrategia de comunicación interna y externa para dar visibilidad al talento femenino en tecnología y creación de contenido sobre diversidad en tecnología, sesgos de género y tendencias en innovación.
- **Impacto social y compromiso con la educación:** A través de varias de sus actividades, “Women in Tech” destina donaciones económicas a *Technovation Girls*, apoyando la formación de futuras generaciones de mujeres en tecnología.

#### Resultados obtenidos

El crecimiento de la iniciativa de “Women in Tech” ha sido notable en los últimos años, consolidando su relevancia dentro del sector.

## 4. Formación y Desarrollo Profesional

### Women in Tech

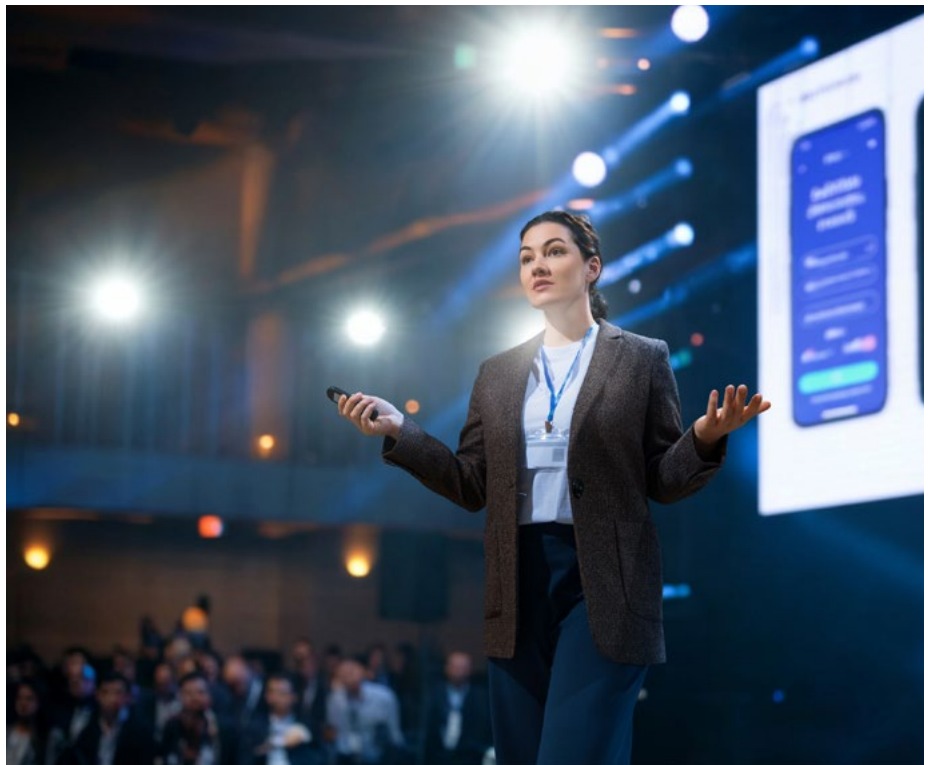
Algunas cifras clave que reflejan su impacto son:

- **Primer evento:** 700 participantes en modalidad en remoto.
- **Segundo evento:** 110 asistentes presenciales y más de 650 conexiones en remoto.
- **Tercer evento:** 200 asistentes presenciales y más de 1.000 conexiones en remoto.
- **Cuarto evento:** 300 asistentes presenciales y más de 2.000 participantes en remoto.

El aumento sostenido en la participación muestra que “Women in Tech” se ha convertido en una referencia dentro del sector, logrando una mayor visibilidad y fortaleciendo su alcance año tras año.

#### Factores clave de éxito

- El éxito de la iniciativa ha sido el resultado de la combinación de los siguientes factores: Contenido relevante y alineado con tendencias globales, abordando temas como IA generativa, diversidad en tecnología, ética, sesgos y desafíos empresariales. Participación de ponentes de alto nivel, incluyendo expertos/as reconocidos en tecnología y liderazgo en empresas de gran impacto.
- Formato híbrido, permitiendo la asistencia presencial y virtual para maximizar el alcance.
- Actividades especiales en eventos presenciales, como mentorías personalizadas y espacios de *networking*.
- Colaboraciones estratégicas con grandes empresas tecnológicas y academias de formación.
- Impacto social, con iniciativas que contribuyen a la educación y formación de futuras profesionales en tecnología.



- Comunicación y difusión, asegurando una visibilidad sólida en medios internos y externos.
- Crecimiento continuo, consolidando su posicionamiento como un referente en la atracción y desarrollo de talento femenino en tecnología.

#### Dificultades y retos

A pesar de los logros obtenidos, el programa también enfrenta desafíos importantes que requieren una gestión continua:

- Coordinación a gran escala, debido a la complejidad de organizar eventos multitudinarios y escalar la iniciativa a los diferentes mercados en los que opera la organización.
- Diferenciación en un mercado competitivo, ya que muchas empresas han comenzado a desarrollar iniciativas similares, lo que hace necesario innovar constantemente para generar un impacto real en la audiencia.
- Medición del impacto en términos de posicionamiento de

marca, con el reto de traducir los esfuerzos de la iniciativa en resultados tangibles dentro de la estrategia corporativa.

#### Conclusión

“Women in Tech” ha demostrado ser una iniciativa clave para impulsar el talento femenino en el ámbito tecnológico. A través de eventos, mentoría, alianzas estratégicas y acciones de sensibilización, ha logrado generar impacto tanto en la atracción de talento como en el posicionamiento de la organización como una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades.

Los resultados obtenidos reflejan la importancia de seguir apostando por este tipo de iniciativas, asegurando su continuidad y evolución para adaptarse a las necesidades del sector y de las mujeres profesionales en tecnología. El crecimiento de “Women in Tech” reafirma el valor de crear espacios inclusivos y fomentar el liderazgo femenino en un ámbito que necesita ser cada vez más diverso e innovador.

## 5. Programas de Mentoría

### Mentoring de mujeres para mujeres

Un programa diseñado para empoderar a mujeres en la empresa mediante mentorías estructuradas, fomentando el desarrollo profesional y el liderazgo femenino.

#### Objetivo

Fomentar el desarrollo profesional, aumentar la representación femenina en puestos de liderazgo y crear una red de apoyo sólida dentro de la empresa.

#### Contexto:

La iniciativa surge en respuesta a la brecha de género observada en roles de liderazgo, especialmente en sectores tecnológicos y de innovación. Este programa fue impulsado por nuestra red interna de mujeres con el apoyo de recursos humanos.

#### Descripción detallada

El programa conecta a mujeres mentoras con mentoradas a través de un proceso de selección y emparejamiento basado en objetivos y áreas de desarrollo. Incluye:

- **Reunión de lanzamiento:** Sesión inicial donde se ofrece una explicación detallada de los roles, los compromisos y los recursos disponibles.
- **Acuerdo:** Confirmación formal por parte de las participantes para asegurar un compromiso mutuo en la mentoría.
- **Check-Ins:** Espacios informales para garantizar que las reuniones sean productivas y generen valor para ambas partes.
- **Mesas redondas:** Oportunidades para que mentoras y mentoradas se conecten entre sí, compartan experiencias y aprendan juntas.
- **Cierre:** Finalización del programa con un correo de agradecimiento y una encuesta de evaluación para medir el impacto y recoger sugerencias.

*Cuando una mujer avanza en el sector de la ciberseguridad, impulsa a muchas más a hacerlo.*

*El programa fortaleció la confianza y generó una red de apoyo transversal dentro de la organización.*

#### Resultados obtenidos

El proceso sigue en marcha, no obstante, la retroalimentación recogida ha sido muy positiva, se puede observar un fortalecimiento de las relaciones entre áreas del negocio y creación de una red de apoyo sólida entre mentoras y mentoradas, fomentando el intercambio de experiencias y aprendizajes. Las mentoras y mentoradas manifiestan haber identificado habilidades y capacidades que antes no reconocían en sí mismas.

#### Factores clave de éxito

El éxito del programa ha estado respaldado por varios elementos que han permitido su implementación efectiva y su sostenibilidad en el tiempo. Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- Apoyo del liderazgo ejecutivo y *managers*, quienes han impulsado la iniciativa, garantizando visibilidad, respaldo institucional y un compromiso activo dentro de la organización.
- Recursos específicos para el desarrollo de mentoras, proporcionando formación estructurada y herramientas que

facilitan un acompañamiento efectivo y enriquecedor.

- Comunicación clara y sensibilización, asegurando que todas las personas involucradas comprendan el propósito del programa y los beneficios tanto individuales como organizacionales.
- Evaluación continua, estableciendo mecanismos de seguimiento que permiten medir el impacto de la mentoría, recoger feedback y realizar mejoras constantes para optimizar la experiencia.

#### Dificultades o retos

A pesar del impacto positivo del programa, su implementación ha presentado algunos desafíos que han requerido estrategias de ajuste y mejora. Entre los principales retos se encuentran:

- **Dificultades en el emparejamiento:** Derivadas de diferencias en expectativas, intereses y necesidades entre mentoras y mentoradas, lo que ha requerido un proceso de ajuste para garantizar relaciones productivas.
- **Desbalance en la participación:** Un mayor número de mentoradas interesadas en comparación con las mentoras disponibles, lo que ha generado la necesidad de incentivar la participación de profesionales con experiencia en roles de mentoría.



## Conclusiones

---

La recopilación de buenas prácticas presentadas en esta guía evidencia que la promoción de la diversidad y la inclusión en el ámbito de la ciberseguridad no solo responde a un principio de equidad, sino que constituye un factor estratégico para la innovación, la sostenibilidad y la competitividad del sector. Las iniciativas impulsadas por las organizaciones participantes demuestran que el talento es una fuente esencial de creatividad y liderazgo, y que su desarrollo requiere políticas activas, programas estructurados y compromiso institucional sostenido.

Las prácticas empresariales que se presentan muestran que la igualdad de oportunidades se construye a través de un enfoque integral que abarca todo el ciclo del talento: desde la generación de vocaciones STEM y el acceso al empleo, hasta la formación, el desarrollo profesional y la promoción a posiciones de liderazgo. Instrumentos como los procesos inclusivos de selección, los dashboards de diversidad o los programas de mentoría y liderazgo femenino contribuyen a eliminar barreras estructurales, visibilizar referentes y crear entornos de trabajo donde prima el talento y la meritocracia.

Sin duda, estas experiencias confirman que el futuro y el presente de la ciberseguridad pasa por consolidar una cultura organizacional diversa e inclusiva, en la que las mujeres tengan un papel protagonista en la toma de decisiones y la innovación tecnológica. Avanzar hacia ese objetivo implica mantener el compromiso entre empresas, instituciones y redes profesionales, reforzando alianzas que impulsen la transformación del sector, así como la involucración de cada una de nosotras y de nosotros como agentes de cambio.

Nota de cumplimiento. Todas las aportaciones se trataron bajo confidencialidad, con consentimiento informado, datos agregados y anonimización consistente con GDPR/LOPDGDD. Las opiniones recogidas no implican adhesión individual ni corporativa a las conclusiones.



