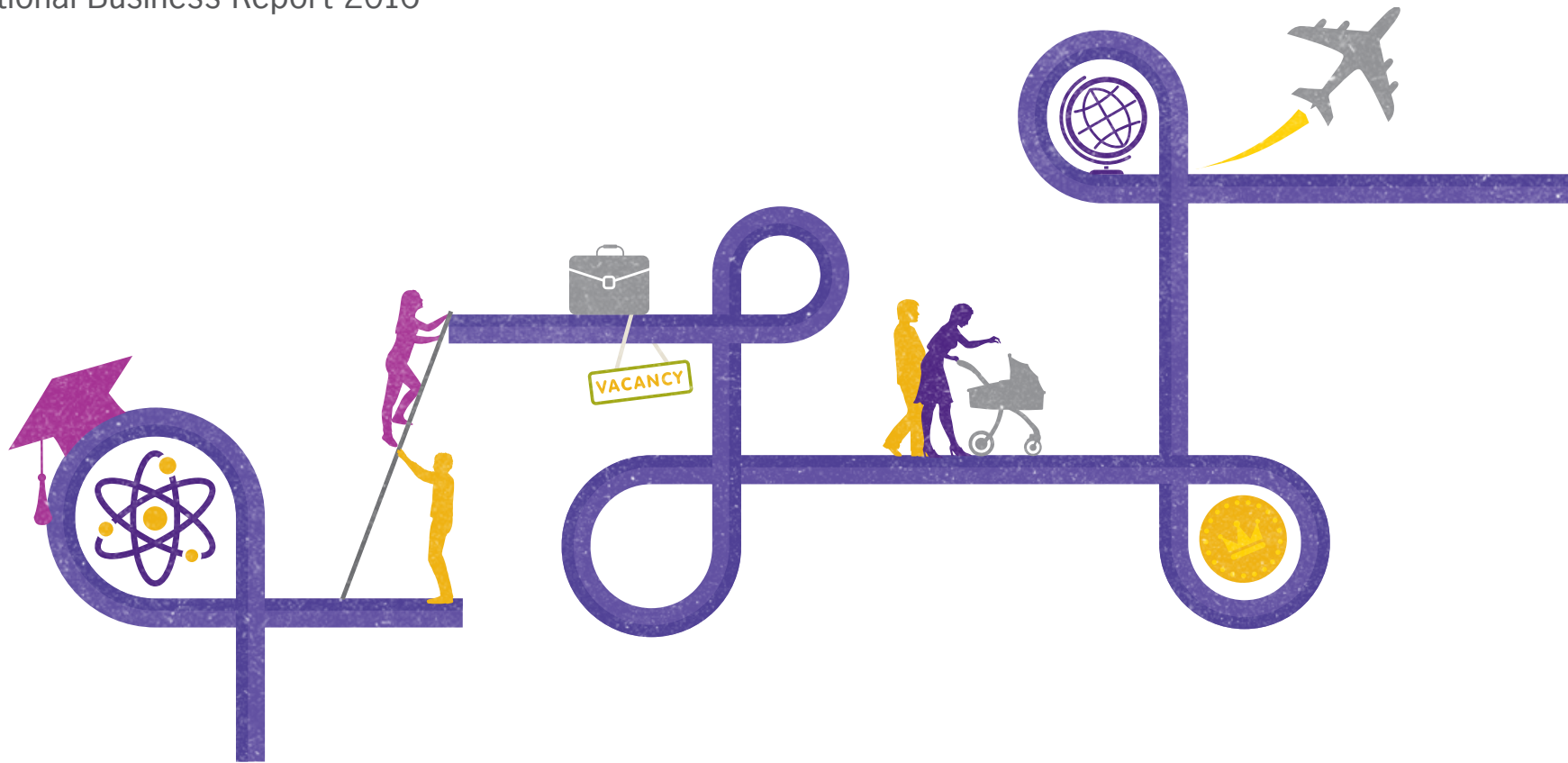


Mujeres directivas

De las promesas a la realidad

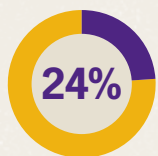
Grant Thornton International Business Report 2016



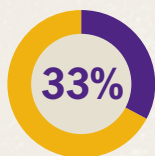
Resumen ejecutivo

Diversidad de liderazgo en todo el mundo

Un tercio de las empresas aún no cuenta con ninguna mujer en la alta dirección. A pesar de ello, el porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres ha crecido ligeramente respecto a hace cinco años. El G7 continúa por detrás de los países de Europa del Este y del Sudeste Asiático.



de los puestos directivos están ocupados por mujeres



de los negocios no poseen mujeres en la alta dirección

Cómo atraer, desarrollar y conservar a las líderes

Existen tres cuestiones esenciales que las empresas deben tener en cuenta para conseguir captar mujeres líderes que las ayuden a prosperar en un mundo cada vez más volátil y complejo:

- ¿Qué hace a un buen líder?
- ¿Qué motiva a los líderes?
- ¿Qué disuade a los líderes?

Recomendaciones

Tres recomendaciones esenciales que las empresas, los gobiernos y las propias mujeres deberían considerar para mejorar la diversidad de género en el liderazgo empresarial:

1. Demostrar interés por las habilidades de liderazgo que las mujeres valoran



Empresas

Asegurarse de que la empresa esté preparada para la complejidad del mundo. Revisar la forma en que se define y se demuestra el liderazgo dentro de la organización.

La diferencia es deseable: reconocer y premiar un amplio conjunto de capacidades.



Mujeres

Buscar nuevas experiencias para obtener perspectivas diversas y demostrar que tienen las habilidades que los negocios necesitan.



Gobierno

Demostrar mejores prácticas sobre liderazgo diverso.

2. Comprender qué impulsa el deseo de liderar



Empresas

Promover oportunidades para que los líderes puedan marcar la diferencia.

El dinero sí importa a las mujeres: discutir las retribuciones más abiertamente.



Mujeres

Ser claras acerca de lo que quieren y reclamarlo.



Gobierno

Fomentar la transparencia en materia de remuneración e imponer la igualdad retributiva.

3. Crear un entorno que apoye a las mujeres que quieren liderar



Empresas

Identificar y abordar los prejuicios que suponen una barrera para las mujeres.

Apoyar el desarrollo del talento con programas de mentores y sponsors.



Mujeres

Reconocer que son un modelo a seguir y ser sinceras acerca de sus experiencias de liderazgo.



Gobierno

Garantizar la existencia de opciones accesibles, flexibles y de alta calidad para el cuidado infantil.

Introducción

El tema de la diversidad de género figura en la agenda empresarial desde hace muchos años. Sin embargo, un tercio de las empresas aún no tiene ninguna mujer en su alta dirección. Algo no está funcionando.

Sabemos que la diversidad en los equipos directivos supone importantes mejoras en su rendimiento y sin duda hay un gran número de mujeres capaces de incorporarse a esos equipos. Pero, ¿quieren hacerlo? Y ¿están las empresas haciendo y diciendo lo correcto para atraer a las mujeres? En algún lugar parece haber una desconexión.

El argumento a favor de la diversidad de género en los equipos directivos empresariales está más que demostrado. La diversidad reduce los riesgos derivados del pensamiento “de grupo” o “endogámico” y abre nuevas oportunidades para el crecimiento. Pero también mejora los balances: un estudio realizado por Grant Thornton demuestra que las compañías que cotizan en bolsa con consejos íntegramente masculinos tanto en el Reino Unido, como en Estados Unidos y la India, están desperdiciando beneficios potenciales de 655.000 millones de dólares¹. Y la diversidad es aún más importante dado el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA en sus siglas en inglés) en el que operan actualmente las empresas.

La creciente globalización, la

preocupación por la sostenibilidad y los avances tecnológicos están transformando el entorno empresarial. Las empresas tienen que ser capaces de anticiparse al cambio, comprender los futuros riesgos potenciales, y desarrollar soluciones para superarlos y crecer. Esto requiere aportes desde perspectivas diferentes. Las empresas necesitan más mujeres en puestos de liderazgo para suplir esa necesidad.

Sin embargo, a pesar de la abrumadora evidencia sobre los beneficios de la diversidad de género en el liderazgo y de las promesas de cambio por parte de las empresas y los gobiernos de todo el mundo, hemos avanzado muy poco. Mundialmente la presencia de mujeres en puestos directivos ha aumentado sólo tres puntos porcentuales en los cinco últimos años. A este ritmo, no alcanzaremos la paridad de género hasta 2060. Es demasiado tiempo; el reto es aquí y ahora.

También hemos visto que la proporción de empresas sin mujeres en la alta dirección ha permanecido estancada en torno al 33% durante los últimos cinco años. Eso significa que un tercio de las empresas aún no tiene aporte femenino en las decisiones ejecutivas ni mujeres que ayuden a hacer

crecer a la empresa desde el punto de vista del liderazgo.

Entonces, ¿qué debe cambiar?

En este informe, exploramos cómo se enfrentan las empresas al liderazgo y qué líderes, sobre todo qué líderes femeninas, están buscando. A partir de más de 5,500 entrevistas en 36 países realizadas dentro de nuestro International Business Report, y de 17 entrevistas en profundidad con altos directivos empresariales, examinamos los atributos de los buenos líderes y las motivaciones que tienen a la hora de alcanzar los puestos de alto nivel.

Las empresas han hablado todo lo que tenían que hablar sobre la diversidad en el liderazgo durante suficiente tiempo. Es hora de poner en práctica sus promesas y ofrecer resultados. Demasiadas empresas siguen operando desde una perspectiva de liderazgo tradicional, de ‘macho alfa’, que no resulta atractiva ni interesante para muchas mujeres con talento.

Asimismo, parece que las mujeres son atraídas por diferentes incentivos a la hora de ocupar puestos de liderazgo. Esto lleva a una reflexión necesaria sobre qué beneficios

se les ofrecen para animarlas a tomar las riendas del liderazgo y cómo pueden articularlos las empresas. Y se plantea también la duda sobre si los potenciales futuros líderes están viendo un espacio laboral de liderazgo del que quieran formar parte.

También hay una disparidad entre lo que dicen las empresas y la impresión que causan sus acciones. Las mujeres perciben las historias, los símbolos y los comportamientos que se consideran importantes y normativos, y a menudo se dan cuenta de que éstos difieren de lo que las empresas comunican.

En el entorno VUCA, las empresas necesitan el mejor liderazgo que puedan conseguir, por lo que resulta vital que respondan a este reto. Siguiendo los pasos recomendados en este informe, las empresas, los gobiernos y las propias mujeres pueden comenzar a llevar a la práctica la promesa de la igualdad de género en las empresas. Hay recompensas claras para quienes lo hagan.

Francesca Lagerberg

Líder global de servicios impositivos y sponsor de mujeres en liderazgo de Grant Thornton

¹ http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf

“Sabemos que las empresas con diversidad en sus plantillas pueden superar a sus pares más homogéneas y se encuentran mejor posicionadas a la hora de adaptarse a un entorno empresarial global que cambia rápidamente. Las compañías deben resistirse a este tipo de pensamiento-grupal y dar la bienvenida a una variada gama de perspectivas para poder crecer y afrontar los retos actuales”

Francesca Lagerberg

Líder global de servicios impositivos y sponsor de mujeres en liderazgo de Grant Thornton



Contenido

- | | | | | | |
|-----------|--|-----------|---|-----------|---|
| 5 | Diversidad de liderazgo en todo el mundo | 11 | Atraer, desarrollar y retener líderes | 17 | ¿Qué disuade a los líderes potenciales? |
| 9 | Panorama global | 12 | ¿Qué hace a un buen líder? | 19 | Recomendaciones |
| 10 | Las funciones que desempeñan las mujeres en el liderazgo empresarial | 15 | ¿Qué impulsa a los líderes a ocupar puestos de liderazgo? | 23 | Cómo Grant Thornton puede ayudar |

Diversidad de liderazgo en todo el mundo

En este informe nos enfocamos en cómo las empresas pueden atraer a un equipo directivo diverso que conduzca al crecimiento en un entorno empresarial volátil y cambiante. Pero primero es importante comprender el alcance actual de la diversidad de género en el liderazgo empresarial en todo el mundo.

Las cifras del último International Business Report de Grant Thornton muestran que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres ha aumentado en los doce últimos meses, volviendo al máximo registrado anteriormente del 24%, después de caer al 22% en 2015. Sin embargo, un tercio (33%) de las empresas de todo el mundo aún no cuenta con ninguna mujer en puestos de alta dirección.

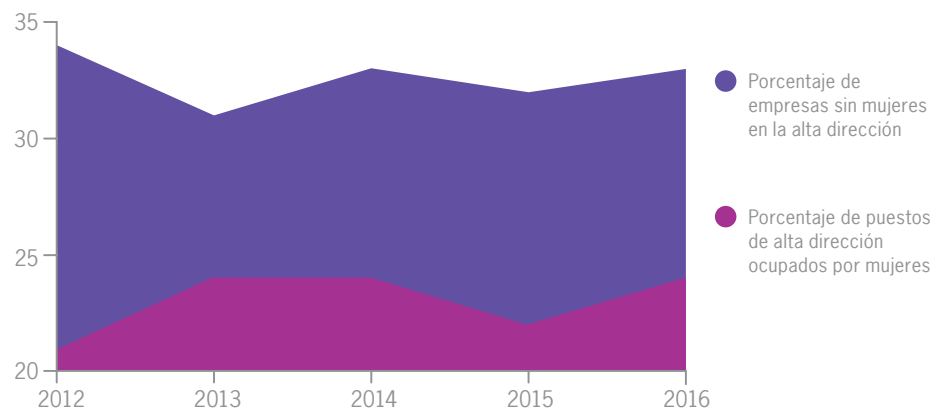
Pero dentro de estos promedios globales, algunas regiones se destacan. Europa del Este continúa encabezando la lista, con el 35% de los puestos de alta dirección en la región ocupados por mujeres y sólo un 16% de las empresas sin mujeres en la alta

dirección. Este sólido rendimiento es impulsado por Rusia, donde el 45% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres, y los estados bálticos de Lituania (39%), Estonia (37%) y Letonia (35%).

24%
de roles senior a nivel mundial son ocupados por mujeres

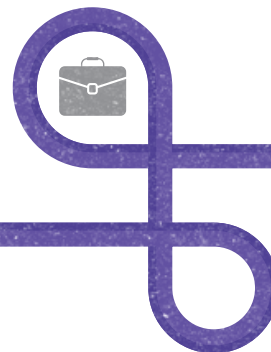
45%
de roles senior en Rusia son ocupados por mujeres

Mujeres en la alta dirección



Fuente: Informe Women in Business 2016 del IBR de Grant Thornton basado en datos recolectados durante Q3 y Q4 de 2015

La proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres ha aumentado en los doce últimos meses



Europa del Este debe parte de su éxito en cuanto a presencia de las mujeres en las compañías a la herencia de los principios comunistas en materia de igualdad. La máxima de que hombres y mujeres son iguales parece haber provocado una tendencia dentro del mundo empresarial que muestra pocas señales de disminuir. En una entrevista del periódico The Guardian sobre su vida en Polonia, Maya Mortensen, una mujer que creció bajo el régimen comunista en la década de 1950 y de 1960 del siglo pasado, comentó: “El régimen no hacía absolutamente ninguna distinción entre hombres y mujeres. Ni siquiera alguna vez pensé sobre la división: todos los avances en la sociedad estaban abiertos a hombres y mujeres por igual”.² Parece haberse creado una norma social en Europa del Este durante el comunismo, donde las mujeres más jóvenes no se cuestionan si podrán o no liderar en el futuro, y las mujeres en los puestos de liderazgo no se ven como una rareza o algo no convencional.

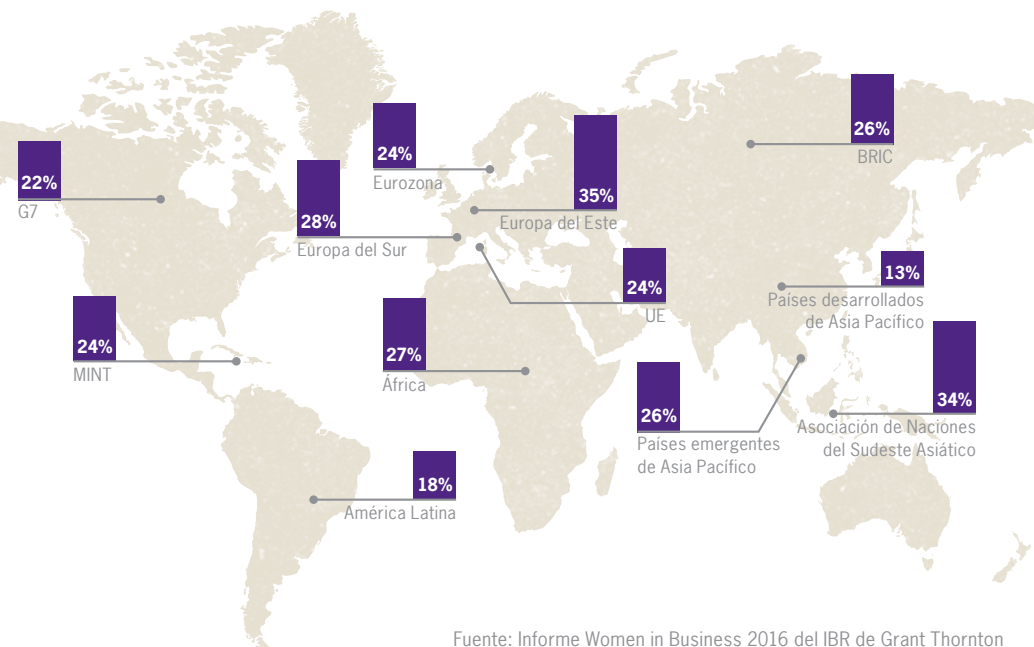
Además, en Europa del Este era habitual que las mujeres recibiesen educación superior, incluso en ámbitos como la ingeniería y las matemáticas, proporcionando una base sólida sobre la

qual construir una carrera exitosa. Asimismo, había guarderías infantiles de alta calidad incorporadas a la mayoría de los lugares de trabajo, superando una de las barreras más comunes para la progresión de las mujeres en las empresas.

Otra región que parece beneficiarse de la herencia de la igualdad en la educación y el empleo en el pasado es la del Sudeste Asiático, donde el 34% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, y donde sólo el 21% de las empresas no cuentan con mujeres en la alta dirección. Los cinco países que conforman ASEAN tienen más puestos directivos ocupados por mujeres que la media global, y Filipinas, Tailandia e Indonesia están entre las diez primeras economías en todo el mundo con el 39%, 37% y 36%, respectivamente.

Parece haberse creado una norma social en Europa del Este durante el comunismo, donde las mujeres más jóvenes no se cuestionan si podrán o no liderar en el futuro, y las mujeres en los puestos de liderazgo no se ven como una rareza o algo no convencional.

Proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres



Fuente: Informe Women in Business 2016 del IBR de Grant Thornton basado en datos recolectados durante Q3 y Q4 de 2015

En Europa del Este era habitual que las mujeres recibiesen educación superior, incluso en ámbitos como la ingeniería y las matemáticas



² <http://www.theguardian.com/world/2011/apr/08/polish-women-communism-better-equality>

Marivic Espano, presidente y directora general de Grant Thornton Filipinas, sugiere que el sólido rendimiento del Sudeste Asiático podrían deberse, en parte, a que las mujeres en la región cuentan con un buen apoyo en lo que respecta a obtener una buena educación, y también a que ellas mismas se están organizando para identificar los retos a los que se enfrentan en el mundo empresarial, y para defender el cambio. María Saab, profesora-investigadora en la New America Foundation, apunta a la inversión en la educación como un gran catalizador para el éxito de las mujeres en los mercados emergentes: “las mujeres se están graduando en las universidades y programas de postgrado en mayor

proporción que los hombres, y están mejor posicionadas para los puestos de alta dirección. Este crecimiento también se puede remontar desde la promoción de participación de mujeres dentro de los regímenes comunistas”.³

A diferencia de Europa del Este y el Sudeste Asiático, y a pesar de los considerables esfuerzos de gobiernos y activistas para aumentar el liderazgo femenino en las empresas, el G7 cae por debajo de la media global. En estas grandes economías, sólo el 22% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, una modesta mejora sobre el 18% medido en 2012. De manera alarmante, cuatro de cada diez empresas (39%) no cuentan con

mujeres en la alta dirección.

Mientras que Italia, Francia y Canadá evolucionan mejor que el promedio, Alemania y Japón siguen rezagados en la parte inferior de la lista. A pesar de tener una mujer canciller, y de que este año entra en vigencia el requerimiento por el cual un tercio de los puestos no ejecutivos en los consejos estén ocupados por mujeres, en Alemania sólo el 15% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y el 60% de las empresas no cuentan con mujeres en la alta dirección. La situación en Japón es aún peor, con sólo el 7% de los puestos directivos ocupados por mujeres y casi tres cuartas partes (73%) de los negocios sin mujeres en la alta dirección.

73%

de los negocios en Japón no cuentan con mujeres en la alta dirección

4/10

negocios del G7 no cuentan con mujeres en la alta dirección

“Curiosamente, en el Medio Oriente no existe cultura de trabajo flexible, y hasta los puestos part-time son poco comunes. Sin embargo, existen guarderías accesibles, flexibles y de alta calidad, para que muchas mujeres se reincorporen y continúen progresando en puestos senior.”

Lindsay Degouve De Nuncques
Directora de ACCA Medio Oriente

Las mujeres se están graduando en las universidades y programas de postgrado en mayor proporción que los hombres



³ <http://time.com/2861431/female-executives-gender-quotas/>

A pesar de la publicación y de las recomendaciones del Informe Davies, y de múltiples declaraciones y campañas sobre la igualdad de género, el porcentaje en el Reino Unido ha caído ligeramente en el último año, con un 21% de los puestos directivos ocupados por mujeres (frente a un 22% en 2015) y un máximo en el porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección, registrado en el 36%.

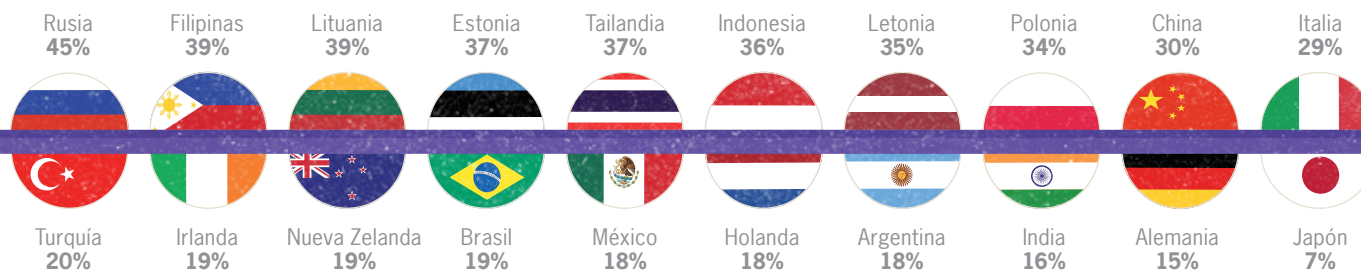
Mientras tanto, Estados Unidos ha mejorado levemente. La proporción de puestos directivos ocupados por mujeres aumentó del 21% registrado en 2015 a 23% este año, siendo el porcentaje más alto registrado desde 2007. Sin embargo, la proporción de empresas estadounidenses sin ninguna mujer en la alta dirección también

ha alcanzado su nivel más alto con el 31%. Pamela Harless, directora de personas y cultura en Grant Thornton EE.UU., sugiere que los malos resultados de Estados Unidos y el Reino Unido pueden deberse a una cultura general de liderazgo que no valora características más femeninas.

“En Estados Unidos y Reino Unido, las normas sociales se basan en torno a un estilo de liderazgo de ‘mando y control’. Si se observa la estructura de gobierno corporativo, la dirección frecuentemente se establece desde arriba hacia abajo, el liderazgo es visto como algo que necesita ser más fuerte y directo, no colaborativo – y esto repercute en el mundo corporativo.”

Pamela Harless
Directora de personas y cultura, Grant Thornton EE.UU.

Puestos de alta dirección ocupados por mujeres por país (primeros y últimos diez)



Fuente: Informe Women in Business 2016 del IBR de Grant Thornton basado en datos recolectados durante Q3 y Q4 de 2015

Panorama global

Unión Europea

La UE se ha mantenido relativamente constante durante los últimos cinco años, con alrededor de una cuarta parte de puestos directivos ocupados por mujeres y poco más de un tercio de las empresas sin mujeres en la alta dirección. La sólida evolución en los países bálticos es empujada hacia abajo por el desempeño de Alemania y Holanda, que siguen situados en los diez últimos puestos del ranking.



Europa del Este

Cinco de los países dentro de los diez primeros puestos en cuanto a mujeres en puestos directivos se encuentran en Europa del Este, muchos de los cuales han mejorado entre 2015 y 2016. Rusia sigue encabezando la lista, mientras que Estonia, Letonia, Lituania y Polonia también figuran entre las diez primeras economías mundiales.



Asia Pacífico emergente

En 2016 se produjo un retorno a los anteriores buenos resultados registrados en Indonesia, Filipinas y Tailandia, que figuran entre las diez primeras economías de todo el mundo. Sin embargo, China sigue situada por debajo de su promedio de los últimos cinco años, y la India sigue estando en los últimos puestos.



Asia Pacífico desarrollado

Desde que se introdujo la licencia de maternidad remunerada hace cinco años, Australia ha experimentado una baja en el porcentaje de empresas sin ninguna mujer en la alta dirección, y pocos cambios en el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres. Nueva Zelanda se sitúa por debajo de su promedio de los últimos cinco años, mientras que Japón se coloca una vez más en el último puesto del listado global.



América del Norte

América del Norte experimentó su mejor evolución hasta la fecha, alcanzado el 23% de los puestos directivos ocupados por mujeres. Canadá continuó desempeñándose mejor que EE.UU. Sin embargo, el porcentaje de empresas sin ninguna mujer en la alta dirección en la región ascendió llegando a un máximo del 31%.



América Latina

A pesar de que varios países latinoamericanos se jactan de tener presidentes mujeres, la región continúa esforzándose. Pese a que Argentina y Brasil experimentaron una ligera mejora interanual, ambos han caído respecto a su promedio de los últimos cinco años. La región en total sólo tiene el 18% de los puestos directivos ocupados por mujeres, y más de la mitad de las empresas sin mujeres en la alta dirección (52%).



África

Sudáfrica ha caído registrando sus peores datos a la fecha: sólo el 23% de los puestos directivos son ocupados por mujeres, y cuenta con un 39% de empresas sin mujeres en la alta dirección. Botsuana ha logrado una mejora interanual pero todavía está muy por debajo de su promedio de los últimos cinco años. Mientras tanto, en su segundo año de participación en el estudio, Nigeria experimentó una mejora considerable.



Las funciones que desempeñan las mujeres en el liderazgo empresarial

A pesar del progreso general, las mujeres tienden a liderar direcciones de apoyo y no equipos ejecutivos. Una vez más, en 2016 la mayoría de las mujeres en la alta dirección son directoras de recursos humanos (23%), directoras financieras (21%) o, en tercer lugar, directoras de marketing (11%). Sólo el 9% son CEOs o directoras generales.

Nuevamente la región de Asia Pacífico se comporta mejor que la media, con un 22% de las mujeres en la alta dirección ocupando el puesto de CEO. En Europa del Este, el 10% de las directivas ocupan este rol, frente a un 48% que se desempeña como directoras financieras. Mientras tanto, en el G7, sólo el 7% de las mujeres en la alta dirección son directoras generales, en comparación al 20%

que posee puestos de directoras de recursos humanos, al 12% de directoras de marketing y al 11% de directoras financieras.

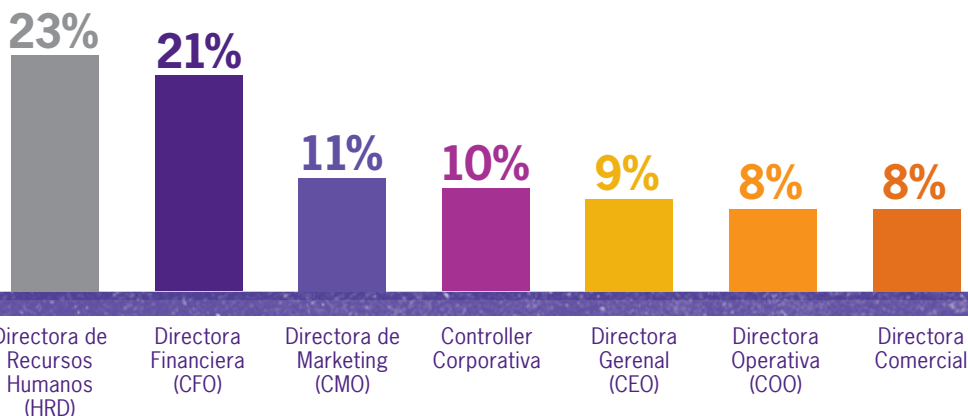
Mientras que los directores ejecutivos rara vez provienen del área de recursos humanos⁴, podría haber mejores noticias para las mujeres que trabajan en la función financiera. Un informe reciente publicado por el reclutador Korn Ferry destaca la necesidad de que los directores financieros “vayan más allá de sus

habilidades técnicas del lado izquierdo del cerebro y desarrollen más competencias en áreas del lado derecho del cerebro orientadas a las personas y las relaciones” para poder ascender al puesto de CEO⁵. Esto es algo que la ciencia sugiere que será más fácil para las mujeres que para los hombres, ya que, en promedio, los cerebros de las mujeres están más conectados a través de los hemisferios izquierdo y derecho.⁶

“Si vamos a resolver el problema de las mujeres en el liderazgo empresarial, necesitamos tener más mujeres desempeñándose en funciones de verdadero liderazgo operativo. Las mujeres no deberían solamente estar en roles de áreas de soporte como RRHH y marketing, sino también adueñarse de las ganancias y pérdidas y dirigir la operación de los negocios.”

Pamela Harless
Directora de personas y cultura, Grant Thornton EE.UU.

Puestos de alta dirección ocupados por mujeres



Fuente: Informe Women in Business 2016 del IBR de Grant Thornton basado en datos recolectados durante Q3 y Q4 de 2015

9% de mujeres en la alta dirección son CEOs

⁴ <http://www.managementtoday.co.uk/opinion/1181415/want-ceo-hard-luck-youre-br-director/>

⁵ <http://www.kornferry.com/institute/cfo-ceo-right-brain-leadership-gap>

⁶ <http://www.pnas.org/content/111/2/823>

Atraer, desarrollar y retener líderes

La volatilidad y la incertidumbre del mundo empresarial actual requiere equipos directivos diversos que aporten diferentes perspectivas a problemas complejos para que las empresas puedan competir y crecer. Para ello, las compañías tienen que crear un entorno que atraiga y desarrolle la diversidad de estos equipos.

La justificación empresarial para la diversidad de género en los equipos de alta dirección está más que demostrada. Se han realizado numerosos estudios que demuestran la importancia de evitar el pensamiento endogámico que se produce cuando los equipos directivos son homogéneos. Existen pruebas de la necesidad de que líderes empresariales entiendan mejor a sus trabajadores y a sus clientes, grupos ambos que incluyen previsiblemente una alta proporción de mujeres. También de las potenciales oportunidades de negocio que se pierden si las mujeres sólo pueden avanzar hasta los niveles medios. El primer ministro canadiense Justin Trudeau, en su intervención en Davos 2016, describió la diversidad como “el motor de la invención”. Y es que la diversidad mejora la cuenta de resultados. Un estudio realizado por

Grant Thornton muestra que las compañías que cotizan en bolsa con consejos íntegramente masculinos en el Reino Unido (FTSE 350), EE.UU. (S&P 500) y la India (CNX 200), están renunciando a beneficios potenciales de 655,000 millones de dólares. Si se optara por consejos mixtos en las empresas del S&P 500 y del FTSE 350 en EE.UU. y Reino Unido, el PIB podría aumentar en torno a un 3%.⁷

La diversidad resulta vital para asegurar que las empresas prosperen en el actual entorno empresarial volátil, incierto y cambiante. Francesca Lagerberg, líder global de servicios fiscales en Grant Thornton International, explica: “Los ciclos que antes solían ocurrir de década en década ahora suceden cada año. El núcleo de su negocio puede ser exactamente el mismo, pero usted está operando en un entorno tan volátil, que esencialmente debe cambiar la

forma de hacer las cosas”. Las compañías necesitan líderes y equipos directivos con una perspectiva diversa, que puedan comprender este nuevo mundo e identificar las oportunidades de crecimiento.

Pero, ¿cómo pueden las empresas asegurarse de que están atrayendo, desarrollando y reteniendo una gama diversa de líderes y mejorar la proporción de mujeres en puestos directivos?

A continuación, exploramos las cualidades que directivos y directivas de todo el mundo creen que son importantes en los buenos líderes, y las motivaciones que los llevaron a asumir puestos de liderazgo. Encontramos diferencias entre lo que las empresas ofrecen y lo que los líderes quieren, y esbozamos una serie de recomendaciones para superar estas desconexiones.

“Si queremos crear empresas prósperas, necesitamos personas de diferentes ámbitos que las lideren.”

Norman Pickavance
Líder de marca, cultura y sustentabilidad,
Grant Thornton Reino Unido

“Cuando las mujeres no continúan su trayectoria a lo largo de puestos directivos, las firmas pierden la valiosa relación con los clientes y la perspectiva que ellas aportan en la toma de decisiones.”

Sian Sinclair
Socia, Grant Thornton Australia

Las compañías que cotizan en bolsa con consejos directivos íntegramente masculinos en Reino Unido, EE.UU. e India están renunciando a beneficios potenciales de \$655bn

⁷ http://www.grantthornton.global/globalassets/nib_value_of_diversity.pdf

¿Qué hace a un buen líder?

Pasión, honestidad, integridad, impulso - existen muchos atributos que queremos que tengan nuestros líderes empresariales, y que las compañías deben asegurar que están buscando y desarrollando en los futuros líderes. También deben reconocer que algunas habilidades son particularmente relevantes en el complejo mundo actual, y que los hombres y las mujeres valoran los atributos del liderazgo de forma diferente.

Comunicación

Cuando preguntamos a profesionales de la alta dirección empresarial qué atributo pensaban que era el más importante en los buenos líderes, la comunicación figuró en primer lugar, con más de un tercio (35%) diciendo que era importante. Stephanie-Case Hasenbos, líder global de personas y cultura en Grant Thornton, explica: “La comunicación es un atributo básico de cualquier buen líder. La única forma en que puede conseguir que la gente lo siga, es teniendo la capacidad de comunicar una estrategia, explicar hacia dónde está yendo la organización y cómo se va a llegar hasta allí”.

Sin embargo, la comunicación es más importante para las mujeres que para los hombres. Un 42% de las directivas dijo que es un atributo importante para los buenos líderes, en comparación con el 32% de los directivos. Nuestro estudio sugiere que mujeres y hombres también ven la comunicación de manera diferente.

Muchos entrevistados, incluyendo los líderes masculinos, dijeron que los hombres, que tienden a dominar los equipos de liderazgo de la empresa, perciben la comunicación como la forma de trasladar al personal las decisiones que se han tomado, mientras que las mujeres valoran más el diálogo. Para ellas, la buena comunicación tiene que ver con un espíritu abierto, con saber escuchar y atraer a otros al proceso de toma de decisiones. Como señala Sacha Romanovitch, CEO de Grant Thornton Reino Unido: “Creo que la comunicación se ha considerado durante mucho tiempo como una emisión unidireccional; en realidad se trata de crear diálogos y construir una comunidad”.

En el mundo actual, con Internet como medio de comunicación permanente, la comunicación abierta y transparente resulta vital. Para que la comunicación pase de

emitir mensajes a crear conversaciones, los líderes deben ser capaces de escuchar. “Los líderes tienen que estar conectados a su organización y entenderla, para que puedan responder rápida y adecuadamente cuando las cosas tengan que cambiar”, señala Lindsay Degouve De Nuncques, directora de ACCA para Medio Oriente.

Las mujeres esperan que los líderes escuchen, pero también reconocen que quienes dirigen deben sentir que están siendo escuchados. Quizá hacer esto resulta más natural para las mujeres. Como dice Norman Pickavance, líder de marca, cultura y sostenibilidad en Grant Thornton Reino Unido: “Los hombres a veces pueden estar demasiado centrados en su propia agenda como para demostrar que se valoran todos los puntos de vista”.

“A medida que la tecnología avanza, resulta realista que todos tengan algo que decir. Vivimos en un mundo en el que el crowdsourcing también se aplica a las ideas, ejemplo del valor que tiene que la voz de todos sea escuchada, y los buenos líderes necesitan aplicar este avance a la manera en la que dirigen su organización.”

Norman Pickavance
Líder de marca, cultura y sustentabilidad,
Grant Thornton Reino Unido

42%
de mujeres sostiene que la comunicación es una característica importante para los buenos líderes, comparado al 32% de hombres



Visión inspiradora

La capacidad de inspirar está estrechamente ligada a la comunicación, y es el segundo atributo más importante de los buenos líderes (31%). Los líderes tienen que ser capaces de aportar dirección a una organización, y motivar a sus equipos a seguirla.

Pero, nuevamente, las mujeres valoran la capacidad de inspirar y ofrecer visión de forma diferente a los hombres. Aunque las mujeres reconocen que en ocasiones es importante que los líderes sean resueltos, incluso obsesionados con su visión a fin de realizarla, normalmente prefieren líderes que estén dispuestos a escuchar a los demás y embarcarlos en la idea primero. Esto es importante dada la rapidez con que el mundo está cambiando. Las normas culturales se han transformado; mientras que históricamente los negocios y los expertos influían sobre la toma de decisiones, la sociedad actual espera que se tenga en cuenta un espectro más amplio de criterios.

Delegar versus colaborar

Los líderes no pueden hacer todo ellos solos; necesitan contar con un sólido equipo a su alrededor en el que puedan delegar el trabajo. Un reciente artículo en la Harvard Business Review destaca que el trabajo en equipo es cada vez más importante para el éxito operativo conforme la actividad empresarial se vuelve más global y multifuncional y aumenta la conectividad.⁸ Una cuarta parte de los líderes de alto rango reveló que la capacidad de delegar es un atributo importante para los buenos líderes, pero fue más importante para los hombres que para las mujeres.

En cambio, las mujeres parecen centrarse más en la colaboración, la cual muchos líderes creen que se está volviendo más y más importante. Como comenta Pamela Harless: “Las empresas tienen que traer a la mesa a profesionales con diversas experiencias si quieren ser capaces de

resolver los problemas cada vez más complejos a los que se enfrentan. Esto requiere un estilo de liderazgo más colaborativo, no dictatorial”.

Los líderes de alto rango con los que hablamos sugieren que este enfoque inclusivo es más habitual entre las mujeres que entre los hombres, y un entrevistado comentó que la inclinación de su directora general era “traer siempre a otras personas a la mesa”. Se considera que las mujeres valoran la formación de equipos y la cooperación más que los hombres, y esto puede generar mejores resultados que la delegación por sí sola. “Cuanta más gente se tiene trabajando en un problema, más posibilidades hay de idear algo que vaya a tener sentido y triunfar”, dice Francesca Lagerberg.

“Los líderes deben ser capaces de dar direcciones claras a la organización, para luego inspirar a otros a seguir esa dirección a través de comunicación clara y atractiva y crear una cultura donde las personas se sientan empoderadas y motivadas para rendir y sepan que están marcando una diferencia.”

Lindsay Degouve De Nuncques
Directora de ACCA para Medio Oriente

“Pienso que delegar es absolutamente crítico. Como líder, no se puede ser exitoso haciendo todo por uno mismo.”

Stephanie Hasenbos-Case
Líder global de personas y cultura, Grant Thornton

26% de hombres dice que delegar es un atributo importante de un buen líder, comparado al 20% de mujeres

⁸ <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>



Haciendo frente a la complejidad

En las conversaciones con los líderes de alto rango, la importancia de la capacidad de adaptación para un buen liderazgo apareció una y otra vez. Aunque la capacidad de hacer frente a la complejidad no se percibe como uno de los tres atributos más importantes para los buenos líderes, es algo que resulta más importante para las mujeres (24%) que para los hombres (18%). Esto podría sugerir que las mujeres son más conscientes de la creciente complejidad del mundo y que reconocen la necesidad de que los líderes sean capaces de operar dentro de esa incertidumbre.

El mundo empresarial está experimentando una gran transformación. Los *millennials* esperan más de sus empleadores y los avances tecnológicos permiten que los competidores desafíen las prácticas tradicionales del mercado. Esto significa que resulta vital que los líderes sean capaces de adaptarse.

Sacha Romanovitch pone de relieve la diferencia entre el liderazgo adaptativo y el liderazgo técnico, diciendo: “El liderazgo

técnico pasa por implementar una solución conocida a un problema complejo. Pero en un mundo volátil e incierto no se sabe cuál es la respuesta, así que se debe liderar creando un entorno en el que una gran cantidad de personas estén involucradas en la búsqueda de soluciones a los retos a los que se enfrentan”.

“Hacer frente a la complejidad y a un mundo cambiante resulta de gran importancia. En Brasil somos muy conscientes de ello y, a lo largo de los años, hemos experimentado muchos cambios económicos y políticos. Los altos directivos deben proporcionar soluciones creativas, flexibles e inspiradoras - cualidades típicas en mujeres profesionales criadas y educadas en este país.”

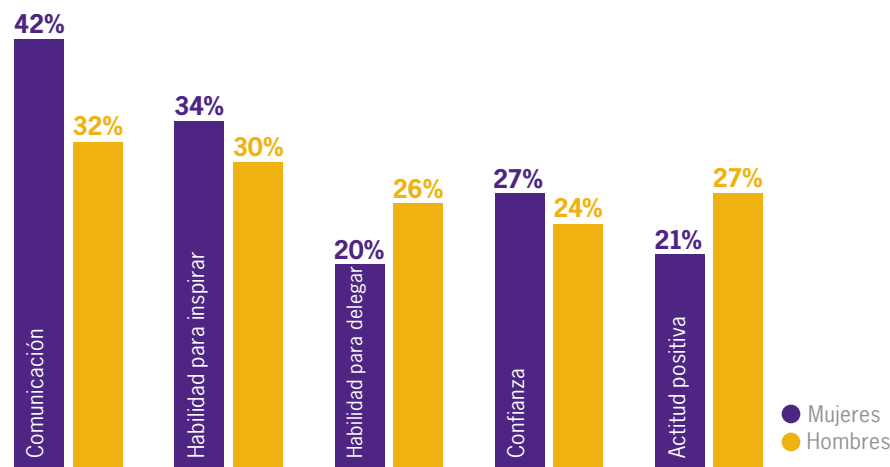
Madeleine Blankenstein
Socia, Grant Thornton Brasil

Un nuevo estilo de liderazgo

Las mujeres valoran los atributos de un buen liderazgo de forma diferente a los hombres, pero también reconocen que el mundo está cambiando y por lo tanto el mundo empresarial debe cambiar también. Las mujeres con las que hablamos señalaron que es hora de un nuevo estilo de liderazgo, de que las empresas se alejen del enfoque tradicional de “macho alfa” y, en lugar de ello, incorporen un estilo de liderazgo que valore hacer preguntas, escuchar las

opiniones de los demás y colaborar para encontrar las mejores soluciones. Como lo expresó uno de los entrevistados: “Históricamente, una gran cantidad de liderazgo en el mundo empresarial se ha basado en el “mando y control”, pero ese estilo de liderazgo alfa tiene su origen en lo militar y e impide que las personas busquen oportunidades y maneras diferentes de hacer las cosas; no creo que sea un gran modelo”.

Opiniones de los líderes empresariales sobre los cinco atributos más importantes de un buen líder



Fuente: Informe Women in Business 2016 del IBR de Grant Thornton basado en datos recolectados durante Q3 y Q4 de 2015

¿Qué impulsa a los líderes a ocupar puestos de liderazgo?

Para poder atraer a los líderes que necesitan para triunfar, ya sea desde dentro de su propia cartera de talento o fuera de la organización, las empresas deben entender qué impulsa a esos hombres y mujeres a esforzarse y asumir un puesto de liderazgo.

Los buenos líderes quieren marcar una diferencia

Los líderes, ya sean hombres o mujeres, quieren tener un impacto, tanto dentro como fuera de las empresas para las que trabajan. En todo el mundo, el mayor factor de impulso para asumir un puesto de liderazgo de alto nivel es la capacidad para conducir la estrategia empresarial y efectuar cambios, elegida por el 37% de los encuestados. Como explica Pamela Harless: “Mi motivación era que quería ser capaz de influir en la dirección de la organización y causar un impacto sobre la cultura de la empresa. Quería dar forma a la estrategia, tener voz y aportar una nueva perspectiva.” También son importantes factores de impulso para asumir un puesto de liderazgo de alto nivel, la posibilidad de dar poder a los demás (28%) y marcar una diferencia positiva en la comunidad local (23%). Ya no es suficiente que el trabajo proporcione seguridad financiera; los líderes están buscando carreras profesionales que les

permitan beneficiar a la sociedad y estar orgullosos de lo que hacen. Atrás quedaron los días en que “marcar la diferencia” significaba que el CEO escogiese una organización benéfica a la que la empresa donase dinero; ahora los líderes necesitan motivar y permitir a su personal tomar tiempo para involucrarse en proyectos de campo. Norman Pickavance describe este cambio como el paso de un modelo de liderazgo que se centra en el valor del accionista, a un nuevo modelo que se centra en el valor para la sociedad.

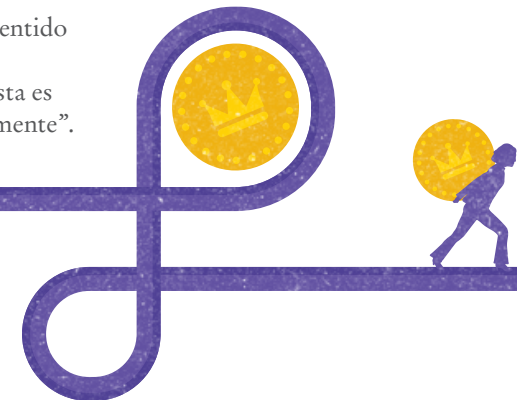
Pero las mujeres también quieren saber que están siendo compensadas adecuadamente

Marcar la diferencia no es lo único que impulsa a los líderes a asumir puestos de alto nivel. El reconocimiento de su capacidad fue el segundo mayor factor de motivación, y una tercera parte de los encuestados (32%) dijo que contribuyó a que escogieran un puesto de liderazgo, pero

resultó significativamente más importante para las mujeres que para los hombres. Del mismo modo, asumir un puesto de liderazgo de alto rango con el fin de percibir un salario más alto resultó más importante para las mujeres (28%) que para los hombres (21%).

Para muchas de las mujeres con las que hablamos, esta diferencia se explica fácilmente, por el hecho de que ellas han tenido que luchar para lograr el reconocimiento y la igualdad en el mundo empresarial. Sacha Romanovitch explica: “Las mujeres quieren ser tratadas de manera justa y percibir que su sueldo es razonable en función del aporte que han hecho. Pero mientras que los hombres pueden ser más propensos a dar por sentado que van a ser reconocidos y recompensados por el trabajo que hacen, es más probable que la experiencia de las mujeres vaya en sentido contrario; a menudo, sienten que el reconocimiento y la recompensa justa es algo que tendrán que buscar activamente”.

28%
de las mujeres sintió que para ganar un salario más alto debía ocupar un puesto de alto liderazgo, en comparación con el 21% de los hombres

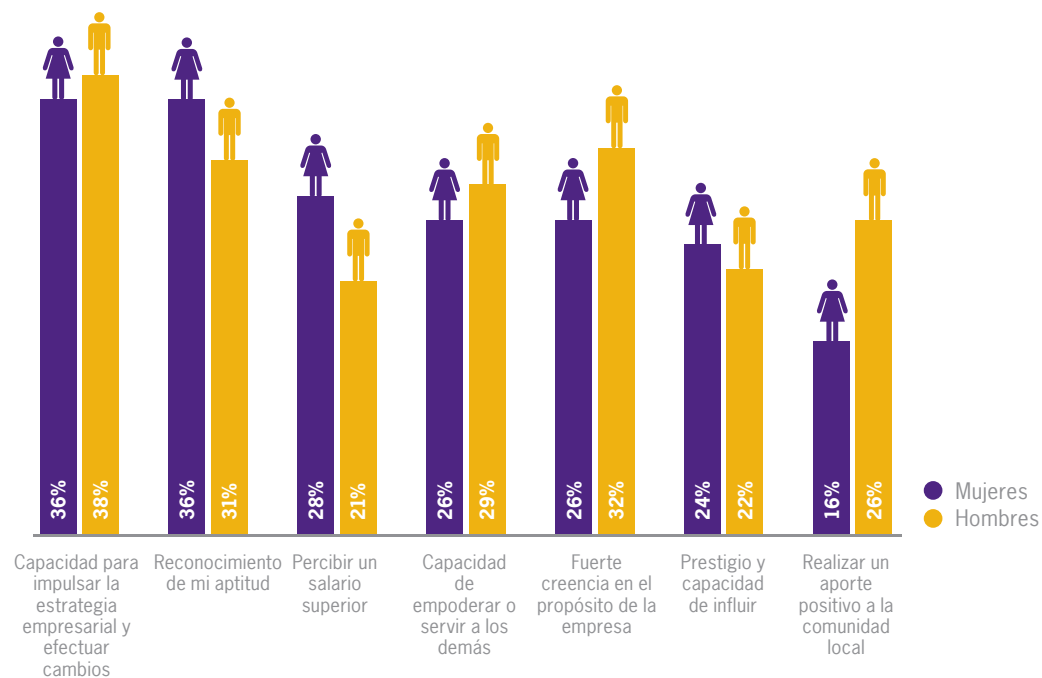


Varios de los entrevistados destacaron el aumento de la concienciación y la transparencia sobre la desigualdad salarial, diciendo que esto ha situado las cuestiones salariales en un punto prioritario de la agenda de las mujeres que están considerando acceder a la alta dirección: “El hecho de que más mujeres digan que un salario mayor es importante puede deberse a la falta histórica de transparencia sobre cuestiones salariales. Anteriormente las mujeres no sabían que había desigualdad, pero ahora han visto los datos y oído las historias, de modo que saben que hay un riesgo de que no se las retribuya de manera

justa, y por lo tanto son más honestas sobre la importancia del salario”, afirma Lindsay Degouve de Nuncques.

Pero también hay una dinámica social más amplia que influye en el deseo de las mujeres de obtener salarios más elevados cuando asumen cargos de dirección: la necesidad de garantizar la seguridad económica de su familia. Si las mujeres están asumiendo la función de cabeza de familia o tienen que pagar por el cuidado de sus hijos mientras que ambos miembros de la pareja están trabajando, deben asegurarse de que su retribución será suficiente para satisfacer las necesidades de su familia.

Principales razones por las que los líderes asumen posiciones de liderazgo



Fuente: Informe Women in Business 2016 del IBR de Grant Thornton basado en datos recolectados durante Q3 y Q4 de 2015



32%
de los encuestados dice que el reconocimiento de su aptitud fue el factor más importante a la hora de asumir un rol senior

¿Qué disuade a los potenciales líderes?

Las empresas deben asegurarse de que las funciones de alta dirección son atractivas para los empleados con talento que pretendan dar el siguiente paso. Esto significa que deben estar alerta frente a las barreras que pueden estar echando atrás a los líderes potenciales, especialmente a las mujeres, y que tienen que garantizar que existan las estructuras adecuadas en funcionamiento para apoyar a las mujeres que pretendan liderar.

Prejuicios inconscientes contra mujeres

Aunque las empresas comprenden cada vez más los beneficios de la diversidad en el liderazgo y están comprometidas con la meritocracia, puede haber una falta de correspondencia entre lo que dicen y cómo se comportan inconscientemente. Las mujeres con las que hablamos dijeron que el discurso dominante en torno al liderazgo empresarial a menudo se sigue basando en la idea tradicional de que los líderes deben ser resueltos y estar dispuestos a sacrificar todo lo demás para lograr lo que quieren. Pero esto no coincide con los deseos de las mujeres para sus carreras profesionales. Como explicó una entrevistada: “Cuando era más joven recibí el mensaje de que si quería un puesto de liderazgo tenía que ser agresiva, determinada y ambiciosa. La persona que me imaginaba era un completo monstruo y pensé ‘eso no es lo que soy, así que si ese es el tipo de persona que están buscando, entonces tal vez no sea para mí’”.

Por otra parte, las prácticas empresariales pueden hacer más difícil, sin querer, que las

mujeres tengan éxito. A las madres trabajadoras les puede resultar difícil asistir a los eventos de ‘networking’ que se celebran siempre por la tarde/noche; y el hecho de pedir que se presenten voluntarios para los proyectos en lugar de convocar candidaturas puede conducir a que una proporción mayor de hombres que de mujeres asuma los nuevos puestos. Emily Cox, directora de derecho laboral y servicios de relaciones laborales y personal en Virgin Money, utilizó el ejemplo de las políticas sobre plantilla: “Por desgracia, la consecuencia no deseada de una política empresarial que obliga a mantener fija la cifra de plantilla puede ser que los superiores jerárquicos se muestren reacios a comentar las posibles propuestas de trabajo a tiempo parcial con las mujeres que regresen de la baja por maternidad. Esto significa que las mujeres a menudo sienten que tienen que elegir entre la vida familiar y la laboral, y pueden optar por abandonar en lugar de seguir avanzando en su carrera”.

Falta de estructuras de soporte

Las mujeres también sienten que hay una falta de estructuras de apoyo adecuadas que les ayuden a liderar: nuestro International Business Report detectó que más líderes femeninos que masculinos dicen que no hay recursos que les ayuden a quedarse en su puesto a largo plazo. Como dice Sacha Romanovitch, el liderazgo puede ser un lugar solitario, por lo que resulta vital contar con una fuerte red de personas que te animen y estimulen. Las empresas deben crear entornos en los que las mujeres tengan la seguridad de que van a ser escuchadas y valoradas, y sepan que serán apoyadas en las transiciones y los momentos difíciles.

“Pienso a menudo que el problema yace en que la gente sospecha que las firmas están buscando diversidad porque no tienen más remedio, porque hay cuotas y revisiones y controles y presión de los accionistas, en vez de pensar en que es porque ellas genuinamente creen en ello.”

Rhodri Williams
Vicepresidente de comunicaciones y asuntos públicos para EMEA, AIG

“Las compañías necesitan tener discusiones abiertas con las mujeres en su nómina para entender sus experiencias y qué es lo que necesitan en términos de soporte.”

Deborah Stern-Vieitas
CEO, Cámara de Comercio de EEUU de Brasil

El impacto en la vida familiar

Puede que exista la percepción de que los líderes tienen que elegir entre el éxito en su carrera y una vida familiar sostenible, la cual sigue frenando a las mujeres. Las mujeres con las que hablamos reconocen que, a veces, asumir un puesto de liderazgo de alto rango no resulta adecuado para ellas en ese momento. Una entrevistada señaló que se le ofreció un puesto que requería viajar mucho y lo rechazó porque en ese momento quería estar en casa para atender a su familia. Aunque la organización habría estado dispuesta a adaptar el puesto para que se ajustase su situación, ella consideró que no sería capaz de hacer el mejor trabajo posible.

Las mujeres también destacaron la necesidad de que cambien las normas tanto

culturales como empresariales para que les sea más fácil liderar. Esto significa cambiar la expectativa de que el progenitor que deje de lado su carrera para cuidar de los hijos sea la madre, normalizar el permiso de paternidad compartido, brindar un mejor apoyo a las mujeres de licencia por maternidad y establecer condiciones laborales realmente flexibles. En particular, garantizar que el cuidado de los hijos sea accesible y flexible fue un factor clave para las mujeres con las que hablamos, ya que de lo contrario podría resultar no viable económicamente el seguir trabajando y ascender a puestos de liderazgo.

Y aunque estas cuestiones son especialmente importantes para las mujeres, varias entrevistadas destacaron que el

mismo reto constituirá una barrera para la próxima generación de líderes masculinos: “La próxima generación de líderes – los millennials de ambos sexos – desea un equilibrio entre vida y trabajo y una mayor flexibilidad. Quieren trabajar desde casa o poder disfrutar de dos años sabáticos si así lo desean, ya sea para tener hijos, ir de viaje o hacer un voluntariado, y estarán dispuestos a cambiarse a otras empresas si no disponen de esta flexibilidad”, señala Kim Schmidt, asesora senior para liderazgo, talento y cultura en Grant Thornton Australia.

“La gente dice que no se puede tener una familia y una carrera, que una debe elegir; ¿pero por qué no se puede ser una mamá excelente y muy buena en la profesión elegida?”

Emily Cox

Directora de derecho laboral y servicios de relaciones laborales y personas, Virgin Money

“Me preocupaba que, si me convertía en líder, iba a tener menos tiempo y foco para dedicar a mi familia. Necesitamos cambiar la percepción de que los líderes deben elegir entre el éxito de su carrera o la sostenibilidad de su vida familiar.”

Marivic Espano

Presidente y CEO, Grant Thornton Filipinas



Asegurar el cuidado de los hijos siendo accesible y flexible, a través de toda la niñez y no sólo la infancia, es un factor clave para las mujeres



Recomendaciones

“Las empresas han hablado todo lo que tenían que hablar sobre la diversidad en el liderazgo durante suficiente tiempo. Es hora de poner en práctica sus promesas y ofrecer resultados.”

Francesca Lagerberg – Líder global de servicios impositivos y sponsor de mujeres en liderazgo de Grant Thornton

Las empresas necesitan atraer, desarrollar y retener equipos directivos diversos que les permitan tener éxito y crecer. Sin embargo, un tercio de los negocios alrededor del mundo aún no tienen mujeres en la junta de alta dirección.

Dado que la mayoría de los líderes empresariales son hombres, el estilo de liderazgo que se exhibe —esto es, los atributos que se buscan y los beneficios que se promueven— probablemente está moldeado por una visión masculina de lo que significa liderar y, por lo tanto, podría

no resultar atractivo para las mujeres que busquen puestos de alto nivel. Sin embargo, existen prácticas que podrían superar esta diferencia y permitir que las empresas aprovechen los beneficios de un equipo directivo diverso y con equilibrio de ambos sexos.

Las mujeres revelaron que tener un mentor es la estructura de soporte más determinante a la hora de tener éxito como líderes



“Incluso dentro de mi propio equipo, me di cuenta que las descripciones más habituales sobre liderazgo que utilizábamos en las reuniones estaban relacionadas a equipos deportivos o lo militar. Debimos redefinir nuestra historia de liderazgo, eligiendo a una orquesta como el mejor ejemplo y el más significativo para ambos sexos.”

Sacha Romanovitch – CEO, Grant Thornton Reino Unido

1. Demostrar interés por las habilidades de liderazgo que las mujeres valoran



Empresas

Asegurarse de que su compañía esté preparada para un mundo complejo – revisar la manera en que el liderazgo es definido y demostrado dentro de su organización

Muchas empresas siguen operando con las ideas tradicionales de liderazgo que no están a la altura de los retos del mundo actual y no resultan atractivas para las mujeres, o para la próxima generación de hombres. Por ejemplo, tal vez se perciba que los líderes deben tener personalidades dominantes, no recibir opiniones o aceptar preguntas de los demás, u operar unilateralmente en lugar de colaborar para resolver problemas complejos. Es vital que se identifiquen y se contradigan estas falsedades. Las empresas deben revisar los atributos que muestra el equipo de liderazgo actual y considerar el mensaje que esto envía a las mujeres, tanto interna como externamente. Es probable que se generen beneficios adicionales si se designa un organismo externo para llevar a cabo una auditoría, sobre todo si el equipo de dirección actual carece de diversidad.



Empresas

La diferencia es deseable – recompensar un amplio conjunto de capacidades

Las firmas necesitan asegurar que sus criterios de rendimiento tienen en cuenta las cualidades de liderazgo necesarias en un mundo volátil e incierto, y aquellos que las mujeres creen que son más importantes en los buenos líderes. Las descripciones de puestos, los objetivos de capacitación y las evaluaciones deben incluir elementos más amplios de liderazgo. Como comentaron hace poco unos investigadores en la Harvard Business Review, las empresas podrían aprender mucho de los equipos deportivos profesionales, que no sólo miden objetivos, sino que también realizan un seguimiento de las asistencias.⁹ De manera similar, las organizaciones deben asegurarse de que las estructuras salariales midan y recompensen el trabajo de los líderes y equipos de liderazgo en un sentido amplio, en lugar de hacerlo a partir de un conjunto limitado de objetivos financieros.



Mujeres

Buscar nuevas experiencias para obtener diferentes perspectivas y demostrar las habilidades que los negocios necesitan

Los equipos de liderazgo funcionarán mejor cuando todos sus miembros, ya sean masculinos o femeninos, cuenten con una amplia gama de experiencias. Por tanto, las mujeres deben buscar activamente oportunidades para trabajar en diferentes entornos y ampliar sus credenciales de diversidad. Esto podría reflejarse en presentarse como voluntarias para proyectos o experiencias fuera de su país, que les den la oportunidad de desarrollar nuevas conexiones, adquirir conocimientos sobre diferentes temas y estudiar buenas prácticas en una amplia variedad de entornos. Como señala la directora de operaciones del Consejo de Propiedad de Australia, Kathy MacDermott, las personas que han desempeñado una diversidad de funciones y diferentes experiencias estarán mejor dotadas para liderar, y, por tanto, quienes aspiren a ser líderes deben aprovechar las oportunidades para asumir proyectos especiales y ampliar proactivamente sus redes.



Gobierno

Dar ejemplos de buenas prácticas de diversidad en el liderazgo

Las organizaciones gubernamentales encabezan habitualmente las listas de los mayores empleadores del mundo, desde el Departamento de Defensa de Estados Unidos al ejército chino, al Servicio Nacional de Salud del Reino Unido y a los Ferrocarriles de la India.¹⁰ Esto significa que los gobiernos de todo el mundo están en una posición privilegiada para abrir paso en la diversidad en el liderazgo y dar un ejemplo a seguir por las empresas del sector privado. Las organizaciones del sector público deben garantizar que sus equipos de liderazgo incluyan tanto hombres como mujeres, y que los líderes demuestren la variedad de atributos necesarios para triunfar en un mundo volátil, complejo y cambiante.

⁹ <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

¹⁰ <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-17429786>

“Históricamente, parte del problema ha sido el factor desalentador de las posiciones senior. No es sólo el empuje; es la falta de atracción.”

Rhodri Williams – Vicepresidente de comunicaciones y asuntos públicos para EMEA, AIG

2. Comprender qué es lo que impulsa el deseo de liderar



Empresas

Promover oportunidades para que los líderes puedan marcar una diferencia

Muchos líderes quieren marcar la diferencia, y, por tanto, las empresas deben dejar en claro que asumir un puesto de alta dirección les dará la oportunidad de hacerlo. Tienen que desmitificar a la alta dirección y mostrar que se trata de una función estimulante y gratificante. Las compañías necesitan ser capaces de articular su objetivo y el legado que dejarán a la comunidad local. Además, deben esforzarse por promover las oportunidades internacionales de liderazgo y las aptitudes que tienen los líderes para marcar la diferencia a escala global.



Empresas

El dinero importa a las mujeres - se debe sacar a la luz

A pesar de que la remuneración importa a casi todos, ganar un salario más alto es, -tal vez contra-intuitivamente- un factor de motivación más importante para las mujeres a la hora de aceptar un puesto de liderazgo. Ellas lo ven como la manera en que las empresas demuestran que las valoran y recompensan de forma justa por su trabajo, y además como una vía para asegurar que ganan lo suficiente para la seguridad de su familia. Sin embargo, generalmente a las mujeres les causa más ansiedad pedir un aumento y un ascenso¹¹, y son muchos menos propensas que los hombres a iniciar esas negociaciones¹². Es por ello que las empresas necesitan hablar sobre el dinero. Esto puede resultar difícil, ya que la gente a menudo se siente incómoda al respecto. Es importante que las compañías permitan que sus empleados hablen abiertamente y capaciten a sus gerentes sobre cómo mantener conversaciones honestas con sus equipos acerca de compensaciones económicas.



Mujeres

Ser claras sobre lo que quieren y pedirlo

Aunque algunas mujeres pueden no sentirse cómodas en una negociación, es importante que sean capaces y estén dispuestas a articular lo que quieren de un puesto de alta dirección, incluido su sueldo. Muchos entrevistados destacaron la necesidad de que las mujeres que quieren liderar asuman riesgos y presenten su postulación para nuevas funciones. También puede ser útil que las mujeres soliciten capacitación en las áreas en las que deseen desarrollarse aún más, como muestra de su ambición. En todo caso, las mujeres deben enfrentarse a las negociaciones con la capacidad para explicar claramente el beneficio organizacional que traerá su requerimiento, puesto que la investigación demostró que esto tiende a tener más éxito que simplemente pedirlo para una misma.¹³



Gobierno

Fomentar la transparencia en las remuneraciones y presionar por la igualdad salarial

Sin duda, los gobiernos tienen una función que desempeñar a la hora de iniciar el diálogo acerca de la justicia salarial, y de demostrar buenas prácticas en esta materia. Varios países han aplicado o están estudiando nuevas reglas en torno a la transparencia en materia de remuneración, obligando a las empresas a mostrarse más abiertas acerca de cuánto pagan a los empleados de los distintos sexos y en diferentes niveles. Esto está presionando a las compañías para que revisen sus estructuras y garanticen que haya igualdad retributiva entre hombres y mujeres.



¹¹ <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/10/16/how-women-should-ask-for-a-raise/#49ef20b74101>

¹² <http://www.womendontask.com/stats.html>

¹³ <https://bbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers/>

“Creo que la clave es crear un entorno que realmente resulte interesante y estimulante para las mujeres, que sientan que su aporte será valorado y están siendo escuchadas.”

Sacha Romanovitch – CEO, Grant Thornton Reino Unido

3. Crear un entorno que apoye a las mujeres que quieren liderar



Empresas

Identificar y abordar los prejuicios que suponen una barrera para las mujeres

Las firmas deben entender en qué punto de su cartera de talento las mujeres se están encontrando con barreras y abandonando el camino hacia la alta dirección. Aunque las organizaciones se esfuerzan en velar por que sus procesos de evaluación sean justos, como señala Anne Richards, directora de inversiones en Aberdeen Asset Management: “Para muchas mujeres el lugar de trabajo no es meritocrático”.¹⁴ Llevar a cabo talleres sobre los prejuicios inconscientes puede ayudar a las empresas a entender cómo están frenando inconscientemente a las mujeres, por ejemplo etiquetándolas como ‘agresivas’ en lugar de ‘firmes’ cuando muestran un fuerte interés por los resultados, o estableciendo paneles de entrevistas laborales dominados por hombres que contratan y ascienden inconscientemente a personas que se les parecen y opinan como ellos.



Empresas

Apoyar el desarrollo de talento - con programas de mentores y sponsors

Para muchas de las mujeres con las que hablamos, la estructura de apoyo que resultó más importante para ayudarlas a tener éxito en el liderazgo fueron los mentores y sponsors. Se trataba de líderes de alto rango, ya sea de dentro o fuera de su propia organización, que crearon oportunidades para las mujeres a las que apoyaban, reforzaron su confianza para asumir riesgos y proporcionaron una plataforma de difusión para nuevas ideas. Las empresas deben asegurar que las personas identificadas como potenciales líderes del futuro cuenten con el apoyo de un mentor o sponsor a la hora de reflexionar sobre lo que quieren de su carrera y estudiar cómo pueden lograrlo de la mejor manera. Resulta vital que estos mentores y sponsors transmitan los valores y atributos correctos a los futuros líderes con los que trabajan.



Mujeres

Reconocer que son un modelo a seguir – y ser honestas sobre sus experiencias de liderazgo

Mientras que las mujeres sean minoría en los equipos directivos, quienes ocupen puestos de dirección serán vistos inevitablemente por sus compañeros de menor rango como ejemplos. Por lo tanto, resulta vital que demuestren la variedad de cualidades de liderazgo necesarias para que la empresa tenga éxito, y que hagan que el liderazgo resulte atractivo para las mujeres que desean ascender. Como señala Ida Tillisch, directora general de EWS-WWF: “Las mujeres visibles en los puestos de alta dirección pueden inspirar a las mujeres más jóvenes que desean liderar. Pero no deben presumir de ser “súper mujeres”; tienen que ser capaces de demostrar que son como cualquier otra mujer y que están compatibilizando su trabajo con la familia y otras responsabilidades”.



Gobierno

Garantizar que el cuidado infantil flexible y de alta calidad sea accesible y libre

Muchos líderes, ya sean masculinos o femeninos, muestran pasión por sus carreras profesionales y tienen ganas de seguir trabajando al tiempo que desempeñan una función activa en la formación de una familia. Sin embargo, la falta de guarderías infantiles fiables, flexibles y accesibles a menudo hace que sea imposible que ambos padres sigan trabajando, sobre todo a nivel de la alta dirección. Los gobiernos necesitan poner en marcha medidas para proporcionar a los padres el apoyo necesario para equilibrar una carrera satisfactoria con una vida familiar sostenible: por ejemplo, normas que garanticen que la calidad es homogénea, y vouchers para que el pago de la guardería sea fiscalmente eficiente. Los gobiernos también deben garantizar que las guarderías estén disponibles durante toda la niñez (no detenerse cuando los niños alcanzan la edad escolar), por las tardes y durante las vacaciones escolares.

¹⁴ <http://www.dailymail.co.uk/money/comment/article-3403879/ANNE-RICHARDS-Slow-progress-weighs-Davos-diversity-men-outnumber-women-four-one.html>

Cómo Grant Thornton puede ayudar

El banco de talentos del futuro cambiará y requerirá de diferentes habilidades. También funcionará de diferente manera y vivirá en diferentes lugares.

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una de las organizaciones líderes a nivel mundial de firmas de auditoría, impuestos y consultoría independientes. Estas firmas ayudan a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento brindándoles asesoramiento significativo y con visión de futuro. Equipos proactivos, liderados por socios accesibles, utilizan su capacidad de análisis profundo, amplia experiencia e instinto para entender problemas complejos de clientes del sector privado, que cotizan en bolsa y del sector público, a fin de ayudarlos a encontrar soluciones. Más de 42,000 personas de Grant Thornton en más de 130 países se enfocan en marcar una diferencia para nuestros clientes, colegas y las comunidades en que vivimos y trabajamos.

Desde Grant Thornton podemos darle soporte para atraer y retener a los mejores profesionales, y para optimizar el impacto que las personas tienen en su organización. También podemos darle apoyo en su planificación estratégica y garantizar la composición adecuada del consejo de administración y la alta dirección que acompañarán su crecimiento.

Para más información y contacto con un especialista en su país:
www.grantthornton.global



Metodología del IBR 2016

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta global de mercado de medianas empresas y entrevista cada trimestre a aproximadamente 2,500 ejecutivos senior de empresas privadas y que cotizan en bolsa de todo el mundo. Lanzado en 1992 en 9 países europeos, el informe hoy en día entrevista anualmente a más de 10,000 líderes de compañías en 36 economías, y proporciona percepciones sobre temas económicos y comerciales que afectan el potencial de crecimiento de las empresas a nivel mundial.

Los datos para este informe surgen de entrevistas a 5,520 directores ejecutivos, directores generales, presidentes y otros ejecutivos seniors de empresas de todos los sectores de las industrias en 36 economías, realizadas entre los meses de julio y diciembre de 2015. Otras 17 entrevistas en profundidad se realizaron con empresarios dentro y fuera de Grant Thornton.

La definición de empresas medianas varía alrededor del mundo: en China entrevistamos empresas de 100-1000 empleados; en Estados Unidos, aquellas con ingresos anuales de US\$20 millones a US\$2 billones; en Europa, aquellas de 50-499 empleados.

Para los propósitos de esta investigación, el liderazgo senior es definido como aquellos que poseen roles clase "C", como CEO, COO o CFO, directores generales y socios.

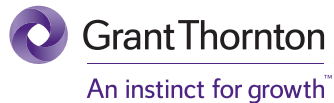
Más información:

Publicaciones: www.grantthornton.global

Metodología: www.grantthornton.global

Andrew Brosnan

Insights and thought leadership manager
Grant Thornton International Ltd
T +44 (0)20 7391 9613
E andrew.brosnan@gti.gt.com



© 2016 Grant Thornton International Ltd.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto.

Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.

www.grantthornton.global



Este informe fue elaborado en conjunto con Linstock Communications.