

Mujeres directivas 2019:

Un plan para la acción

La cultura empresarial debe ser diversa e inclusiva, pero el cambio no se produce por sí solo – es necesario tomar medidas conscientes, deliberadas y hacerles un oportuno seguimiento. Esta acción recae bajo seis pilares de propósito: la base del plan para la acción de Grant Thornton.





Promover el caso de negocios

Los equipos diversos conducen a un mejor y más innovador desempeño de negocios, lo cual es clave en un entorno global cada vez más complejo.

A pesar de que esta cuestión está siendo abordada hace décadas, los avances hacia la paridad de género han sido lentos. La investigación de Grant Thornton muestra que, si bien el porcentaje global de mujeres en la alta dirección alcanzó el 29% en 2019, en 2018 era de 24% – el mismo dato que en 2016, 2014 y 2007¹. Se necesitan más que buenas intenciones para crear un cambio: el caso de negocios a favor de la diversidad debe ser argumentado convincentemente. Los datos son claros: un estudio realizado por McKinsey & Company a 1,000 empresas de 12 países demuestra que las organizaciones que se encuentran en el 25% superior de los rankings de diversidad de género en la alta dirección tienden a superar en rentabilidad (en un 21%) y en creación de valor (en un 27%) al resto².

“Estudios recientes han demostrado que tener una plantilla con diversidad de género constituye una estrategia clave para el crecimiento del negocio”, sostiene Catherine Dahl, CEO y co-fundadora de la firma de software canadiense Beanworks. “Con tan solo crear una fuerza laboral diversa en materia de género se podrían añadir 12 billones de dólares al PIB mundial

para el año 2025³. Esforzarse por conseguir un equipo de trabajo o un consejo de administración con igualdad de género debería ser una prioridad clave.”

Danica Murphy, CEO de la consultora Prism, considera que los líderes deben mantenerse alerta ante las oportunidades existentes: “Mi sector está más dominado por las mujeres, pero si se está intentando resolver problemas interesantes y diversos, es necesario analizarlos más allá de la óptica femenina. Como resultado de eso, tengo mi radar constantemente encendido para mantener la diversidad de género dentro del equipo”.

Y esto no es sólo un trabajo para las mujeres: es fundamental que los hombres líderes defiendan con claridad este cambio. Greg Keith, CEO de Grant Thornton Australia, está de acuerdo: “La diversidad no es una cuestión específica de la mujer. Las mujeres la entienden. Viven con ella todos los días. El cambio sucede cuando los líderes toman acción. Por eso quiero dirigirme a los hombres en la sala. Aprovechen la oportunidad y háganla propia”.

Acciones:

-  Conectar la diversidad con los objetivos del negocio
-  Establecer y comunicar objetivos de diversidad claros
-  Garantizar que la complacencia no se ponga en marcha
-  Liderar con el ejemplo desde la alta dirección
-  Involucrar a todos en promover el caso de negocios



Conocer los datos sobre diversidad

Cada negocio tiene su propia posición en la escala de diversidad. Antes de entrar en acción, compare la información de su organización para entender dónde necesita hacer cambios específicos.

Los datos sobre diversidad son clave, pero los números por sí solos no generan el cambio. Identificar brechas y señalar áreas de oportunidad se torna crucial a la hora de maximizar el potencial de toda la fuerza de trabajo. La investigación de Catalyst identificó cinco métricas principales para comparar diversidad: brechas de representación, reclutamiento, rotación, ascensos y tiempo en la posición.⁴

Existen también otros métodos para identificar dónde se encuentra su negocio dentro de la escala de la inclusión. “Evaluamos temas tales como cuántas mujeres están en posiciones de liderazgo, qué prácticas ofrece la organización para promover problemas de equidad y género, diversidad e inclusión,” resalta Michelle Ferrari, CEO de Great Place to Work, Mexico. “Es importante no sólo disponer de la información registrada en un archivo, sino también tenerla en vivo en el día a día, arraigándola al ADN de la organización.”

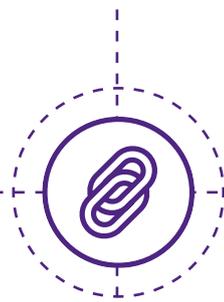
La importancia de conocer los datos es enfatizada por Peter Gauer, director de Bloomberg LP, quien dice que la diversidad de género enciende la innovación y genera

un mejor desempeño de los negocios. “Hemos visto evidencia de esto a través del Índice de Igualdad de Género de Bloomberg (en inglés, Gender-Equality Index, o GEI), el cual mide la igualdad de género a través de las estadísticas internas de la compañía, políticas para empleados, soporte externo e involucramiento de la comunidad, y ofertas conscientes de género.” Durante los últimos tres años las empresas GEI en la industria de servicios financieros han superado a las líderes del sector, desde Dow Jones, a FTSE y MSCI.

Mapear la carrera profesional de los empleados provee otra fuente de datos útiles. “Anualmente, llevamos a cabo un proceso de mapeo de talento el cual identifica el talento con el potencial más alto. Esto lleva a debatir cómo retenemos ese talento, qué atributos necesitan desarrollar para llegar a ser socios, y cómo esos individuos pueden necesitar ser apoyados de forma distinta,” dice Nicole Bradley, socia en Sydney de Grant Thornton Australia.

Acciones:

- Evaluar su posición actual
- Analizar los datos para obtener perspectivas
- Identificar brechas en la representación femenina
- Encontrar áreas de oportunidad para aumentar el equilibrio de género
- Mapear la carrera profesional de los empleados a lo largo del tiempo



Identificar y reclutar talento

Erradicar el sesgo, tanto en la identificación y localización de candidatos como en los procesos de contratación y promoción, ayudará a prevenir que las mujeres sean contratadas por su capacidad actual mientras que los hombres lo sean por su potencial.

Reclutar a las mejores personas es un desafío cuando ellas no están detrás de grandes oportunidades. El frecuentemente citado reporte interno de Hewlett Packard, que muestra que los hombres aplican a un trabajo cuando cumplen con el 60% de los requisitos mientras que las mujeres aplican sólo si cumplen con el 100%, resalta el problema. Sin embargo, no son los candidatos, sino el proceso el que está en falta por no especificar lo que se requiere⁵. Aunque la investigación de Grant Thornton del 2018 descubrió que el 71% de las empresas tenían políticas de no discriminación durante el reclutamiento, las compañías deben ir más allá de las políticas para crear un cambio.⁶

“Deberíamos tratar de limitar o eliminar el sesgo en el proceso de reclutamiento y usar lenguaje que no desaliente a la mujer a aplicar para un cierto puesto,” dice la Dra Anna Zaroda-Dąbrowska, creadora y líder del think tank Diversity Hub en Polonia. “Investigaciones sobre el impacto del lenguaje usado en anuncios de empleo muestran que el uso de pronombres masculinos, y palabras estereóticamente asociadas con el estilo de gerencia masculino, hace que las mujeres se sientan

excluidas: no se identifican con el puesto y están menos motivadas a aplicar.”

Con publicidad de género neutro, puede constituirse una amplia lista de candidatos “Los líderes de negocios deben mirar a los candidatos que están siendo entrevistados e insistir en que haya un buen mix de candidatos diversos como parte del proceso,” dice Josh Graff, gerente país de LinkedIn UK. “En LinkedIn introdujimos un proceso de reclutamiento con consciencia de género, que significa que por cada trabajo para el cual contratamos tenemos una lista balanceada de candidatos al comienzo del reclutamiento, incluimos candidatas mujeres en la lista corta, y tenemos paneles de entrevistadores balanceados.”

El sesgo en la selección es un obstáculo más: la investigación de Catalyst muestra que la influencia de los líderes senior en la gestión del talento puede hacer surgir nuevos candidatos que reflejan las cualidades del equipo que los promovió; y el estereotipo de género ocurre cuando las organizaciones fallan al integrar controles y balances que protejan contra el sesgo de género⁷.

Acciones:



Revisar o introducir objetivos de contratación



Identificar fuentes de talento diversas



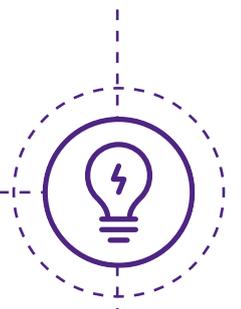
Cuestionar la redacción de los anuncios de empleo



Armar una lista de candidatos diversa



Erradicar el sesgo de las entrevistas y procesos de contratación



Abrirse al desarrollo y al progreso

Las mujeres se desempeñan mejor con *networking* y apoyo de sponsors, pero normalmente el 70% de las oportunidades de desarrollo son informales – y a los hombres se les provee mayor *feedback*. Las mujeres necesitan participar en más puestos de liderazgo relacionados al desarrollo y a los resultados.

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton le preguntó a líderes hombres y mujeres sobre las barreras de ascenso que habían enfrentado; aunque ambos mencionaron el encontrar tiempo aparte de las responsabilidades del trabajo como su obstáculo principal, lo siguiente que destacaron las mujeres fue sufrir la falta de acceso a oportunidades de desarrollo. Ésta es también el área de mayor desequilibrio entre los sexos, con un 27% comparado al 23% entre los hombres⁸.

La investigación de Catalyst sobre las experiencias cruciales para el ascenso⁹ reveló que las mujeres tienen menor acceso a los proyectos grandes y visibles, roles cruciales para alcanzar la misión, y experiencias internacionales que conforman los puestos decisivos que catapultan a la alta dirección. Y aunque los programas de desarrollo formales pueden proveer acceso a estos roles, los mismos no siempre resultan en promociones, particularmente para las mujeres.

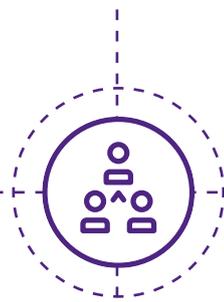
Carla Wall, directora ejecutiva de Construction Industry Solutions (COINS) Australia, tiene un plan para impulsar el progreso: “Veo cuatro ingredientes esenciales para el

empoderamiento de la mujer – y el hombre: educación, confianza en sí mismos, exposición e independencia. La adopción de una estrategia de gestión del talento para cualquier organización es importante, para apoyar el desarrollo y el avance, incluidos los acuerdos de trabajo flexibles, los planes de desarrollo personal y la inversión en capacitación para desarrollar la autoconciencia. Por otra parte, creo que es esencial abordar la desigualdad salarial de género y establecer medidas adecuadas para lograr el equilibrio.”

Funke Abimbola MBE, abogada, líder de negocios y activista por la diversidad, cree que los modelos a seguir visibles y los mentores son vitales. “Incrementar la visibilidad de la mujer es muy relevante dado que las mujeres tienen una tendencia a ser autocríticas y resistentes a promocionarse a ellas mismas. Involucrar a los hombres como promotores de género resulta también clave para abrir caminos hacia el desarrollo. Los promotores masculinos son poderosos y tienen potencial para generar cambios más impactantes que las mujeres solas.”

Acciones:

-  Introducir programas de patrocinio y mentoreo
-  Asegurar que las oportunidades de *networking* funcionen para ambos géneros
-  Formalizar los puestos y roles que sirven como trampolín para el desarrollo
-  Apoyar el desarrollo de redes profesionales de mujeres
-  Promover el liderazgo femenino y dar visibilidad a sus éxitos



Retener empleados diversos

El trabajo flexible necesita estar disponible a través de toda la organización, con personas que creen sistemas de empleo que se adapten a la necesidad de un balance efectivo entre la vida personal y profesional.

Retener el talento es un desafío en todos los ámbitos, pero deben implementarse prácticas específicas para hacer a los lugares de trabajo atractivos para las mujeres. La información del IBR de Grant Thornton muestra que proveer oportunidades de trabajo flexible es la tercer acción más comunmente tomada por las empresas para incrementar la diversidad de género en forma global¹⁰. Y también investigaciones hechas por el Boston Consulting Group revelaron que ofrecer oportunidades de trabajo flexible es la política más efectiva para mejorar la diversidad de género, con el 51% de los encuestados ubicándola entre las medidas más efectivas¹¹.

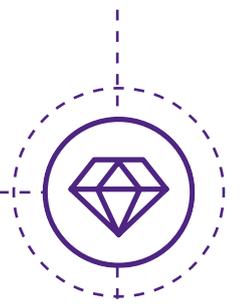
Vandana Saxena Poria OBE FCA, una pensadora disruptiva y enriquecedora de ecosistemas de talento basada en India, está enfocada en reimaginar lugares de trabajo que se adapten a todos los empleados, no sólo a la mayoría dominante. “Las mujeres obtuvieron el poder de votar hace sólo 100 años. La visión de las mujeres en el trabajo no se tenía en cuenta hasta muy recientemente. Todo estaba arreglado para ser funcional a los hombres: los horarios de las oficinas, los niveles

esperados de desempeño y las prácticas de trabajo fueron construidas para servir a una sociedad diferente. Desafortunadamente, mientras que la sociedad cambió, estos factores no lo han hecho... Encuesta tras encuesta han demostrado que una vida personal balanceada contribuye a que todos se desempeñen mejor en el trabajo.”

Janki Lalani Gandhi, directora ejecutiva, Lincoln International LLC en EEUU, dice que las empresas necesitan permitirle a los empleados diseñar prácticas de trabajo que se ajusten a sus necesidades. “Desde una perspectiva práctica, la compañía tiene que estar dispuesta a evolucionar con el empleado a medida que su vida evoluciona. Para asegurar que el mejor talento se siente empoderado – y esto se relaciona tanto a las mujeres como a los hombres – el empleado y la compañía tienen que estar comprometidos con una conversación constante sobre el balance. La compañía debería considerar su cultura y programas en forma regular, para que los profesionales sientan que pueden triunfar en el trabajo y en casa.”

Acciones:

- Introducir el trabajo flexible en toda la organización
- Identificar y desarrollar herramientas eficaces de balance vida personal-profesional
- Garantizar el apoyo y modelos reales en los cambios clave de la vida
- Generar visibilidad sobre el trabajo flexible en todos los géneros
- Eliminar el foco sobre el presentismo



Crear una cultura inclusiva

Una cultura donde las personas sienten que pertenecen, donde su singularidad sea valorada y puedan hacerse escuchar, necesita ser dirigida desde arriba, a través del empoderamiento, el coraje, la responsabilidad y la humildad.

Un estudio global de liderazgo inclusivo hecho por Catalyst sobre cómo los empleados caracterizan la cultura inclusiva y comportamientos de liderazgo¹² mostró que cuanto más incluidos se sentían los empleados, más innovadores decían ser en sus trabajos, y más se involucraban en comportamientos “ciudadanos” de equipo.

“Crear una cultura inclusiva requiere que un líder de negocios realmente entienda las emociones, comportamientos y actitudes de su organización y que tome acciones prudentes para cambiar aquellas negativas que se desvían de la cultura,” dice Brenda Trenowden CBE, directora global del 30% Club. “Estos comportamientos deben ser convertidos en modelos a seguir y transmitidos a la empresa por los líderes y los influenciadores clave. Estos valores deben estar alineados e integrados con las aspiraciones estratégicas de la organización.”

Y los líderes deben hacer más que tan sólo luchar por la causa de la diversidad – necesitan liderar de manera inclusiva, asegurándose de que todos pueden expresar

sus diferencias, sabiendo que estas diferencias pueden aprovecharse para agregar valor real.

“Ahora necesitamos líderes que apalanquen la diversidad de pensamiento, y que realmente sepan cómo manejarlo haciéndolo,” dice Heather Price, dueña y CEO de la consultora de diversidad australiana Symmetra. “Los líderes que sepan cómo crear un entorno de seguridad psicológica – en otras palabras, cómo hacer que la gente que puede traer puntos de vista divergentes a la mesa se sienta segura de expresarlos, y no sienta castigo o humillación si expresan resistencia, o no están de acuerdo, expresan preocupación o experimentan con acciones nuevas.”

El cambio cultural es necesario, pero no fácil. “Es una de las cosas más difíciles para hacer, porque no se le está pidiendo a una persona que cambie su comportamiento, sino que se está tratando de que toda una organización cambie su forma de pensar,” dice Kim Schmidt, líder global de liderazgo, gente y cultura en Grant Thornton International. “Como organizaciones, para sobrevivir y prosperar, necesitamos una cultura innovadora, y la diversidad es esencial para eso.”

Acciones:

- Aprovechar la individualidad y promover maneras para superar el sesgo
- Crear un entorno de seguridad psicológica
- Responsabilizar a cada uno por sus comportamientos y acciones
- Incorporar la inclusión en cada punto de contacto, de evaluaciones hasta coaching
- Involucrar a los hombres y hacerles ver los prejuicios que enfrentan las mujeres
- Impulsar una cultura de inclusión en las aspiraciones de la empresa

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales reconocida mundialmente y es una de las organizaciones líderes mundiales de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría. Grant Thornton es un asesor de negocios líder que ayuda a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento.

Nuestra marca es respetada globalmente como una de las principales organizaciones contables del mundo reconocida por los mercados de capitales, por los reguladores y las entidades que establecen las normas internacionales. Nuestra escala global en más de 140 países con más de 53,000 personas significa que tenemos la capacidad para satisfacer sus necesidades cambiantes, pero con la perspectiva y agilidad que le ayuden a permanecer a la vanguardia.

Los clientes de empresas privadas, empresas que cotizan en bolsa y organismos del sector público vienen a nosotros en busca de habilidades técnicas y capacidades del sector, pero también por nuestra manera diferente de trabajar. Los socios y equipos de nuestras firmas miembro invierten tiempo para comprender verdaderamente su negocio y proporcionar una perspectiva real y fresca para que usted continúe avanzando.

Ya sea que su empresa tenga aspiraciones nacionales o internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar su potencial de crecimiento.

Visite [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global) hoy para descubrir cómo podemos ayudarlo.

Diseñe el plan de acción de su empresa descargando nuestro esquema:

[grantthornton.global/BlueprintForAction](https://www.grantthornton.global/BlueprintForAction)

Notas al pie

1. 'Women matter Africa', McKinsey & Company, 2016
2. 'Introduction: Interpreting the transformation of gender inequalities in Southern Europe', María José González, Teresa Jurado and Manuela Naldini in 'South European Society and Politics', Routledge, 2009
3. 'In Latin America, why women face an iron ceiling', Angélica Fuentes, 'Fortune', 2014
4. 'Women matter: Time to accelerate - 10 years of insights into gender diversity', McKinsey & Company, 2017
5. 'The mix that matters: Innovation through diversity', Boston Consulting Group, 2017
6. 'Women in business: beyond policy to progress', Grant Thornton, 2018
7. 'The great debate: Flexibility vs. face time - Busting the myths behind flexible work arrangements', Catalyst, 2013
8. 'Women's Leadership Study', Nielsen for American Express and Women of Influence, 2015
9. Gender Forward Pioneer (GFP) Index, Shandwick, 2016
10. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017
11. 'Womonomics 4.0: Time to Walk the Talk', Goldman Sachs, 2014
12. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017

