



Grant Thornton

Women in business

Visiones diversas, soluciones conjuntas

Audit · Tax · Legal · Advisory



“Sigue habiendo muchas empresas dirigidas exclusivamente por hombres que se arriesgan a padecer miopía en materia de riesgos.”

Francesca Lagerberg

Responsable mundial de servicios tributarios y sponsor de mujeres directivas en Grant Thornton

Índice

Prólogo	5
Resumen ejecutivo	6
Diversidad en el liderazgo	8
España: visiones y soluciones conjuntas	13
Género y riesgo	15
Recomendaciones	22
Cómo puede ayudar Grant Thornton	25





Prólogo

En 2017, los equipos directivos se enfrentan a un nuevo entorno global de riesgos. Si bien fueron muy pocos los que vieron venir los acontecimientos de los últimos años, las empresas de todo el mundo se preparan ahora ante la posibilidad de que puedan repetirse acontecimientos inconcebibles.



Sin embargo, las empresas deben hacer algo más que reaccionar ante los desafíos que se les presenten. A través de sus respuestas a realidades concretas, también deben considerar las oportunidades que se les presentan para su crecimiento a largo plazo. Podemos afirmar que la necesidad de aprovechar estas oportunidades nunca había sido mayor.

Durante los últimos trece años hemos analizado el papel que desempeñan las mujeres en las empresas y, en el informe de este año, analizamos en concreto la cuestión de los riesgos y las oportunidades. Hemos identificado que los hombres y las mujeres perciben los riesgos y las oportunidades de forma distinta y, en consecuencia, responden a ellos de manera diferente. Si las empresas reconocen, celebran y aprovechan estas diferencias, tendrán más probabilidades de ver el mundo como realmente es y cómo podría llegar a ser. En caso de que no cuenten con equipos realmente diversos, las empresas serán susceptibles de caer en el “pensamiento de grupo” – fenómeno que consiste en interactuar únicamente con aquellas personas que comparten una visión similar del mundo, reprimiendo otras perspectivas y siendo incapaces de anticipar los cambios.

Sin embargo, a pesar de las evidencias existentes que vinculan la diversidad y la mejora de resultados en las empresas, la evolución de esta situación se está produciendo a un ritmo dolorosamente lento.

El estudio International Business Report de Grant Thornton revela que, en todo el mundo, el porcentaje de mujeres en los equipos directivos ha aumentado solo un 1% en el último año (del 24% de 2016 al 25% de 2017). Esta evolución equivale a un cambio del 6% en los trece años transcurridos desde el inicio de nuestro estudio. Por desgracia, al mismo tiempo, el número de organizaciones sin participación de mujeres en los puestos directivos ha aumentado, pasando del 33% en 2016 al 34% en 2017. Esta es una grave debilidad.

Las empresas deben ser hoy más productivas, innovadoras y, en muchos sentidos, más abiertas si quieren crecer.

Las razones de esta escasez de diversidad son muchas y muy variadas, y dependen de la cultura de las empresas en sí, así como de la cultura en su sentido más amplio del país o de la región en la que operan.

Resulta preocupante que este año hayamos detectado la sensación de que la cuestión de la diversidad de género está empezando a superarse.

Sencillamente, no podemos dejar que esto suceda cuando los avances siguen siendo tan escasos. Las empresas deben ser hoy más productivas, innovadoras y, en muchos sentidos, más abiertas si quieren crecer.

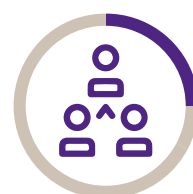
Por ello, en el informe de este año ofrecemos una serie de recomendaciones sobre cómo aumentar el número de mujeres en los puestos directivos en beneficio de las empresas en general y de las estrategias de riesgos en particular. Las empresas deben prestar atención a estas lecciones: en la actualidad aún hay muchas empresas dirigidas solo por hombres que se arriesgan a padecer miopía en materia de riesgos. Como ha dicho uno de nuestros colaboradores: “El verdadero riesgo para la empresa está en no hacer partícipes a las mujeres”.

Francesca Lagerberg

Responsable mundial de servicios tributarios y sponsor de mujeres directivas Grant Thornton

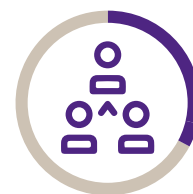
Resumen ejecutivo

Hoy en día, uno de cada cuatro puestos directivos en el mundo está ocupado por una mujer. Esto supone un ligero aumento con respecto al año pasado. Sin embargo, la proporción de empresas sin mujeres en los puestos directivos también ha aumentado. Una vez más, las regiones en desarrollo lideran los rankings de diversidad, mientras que muchas de las principales economías siguen rezagadas.



25%

Porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres



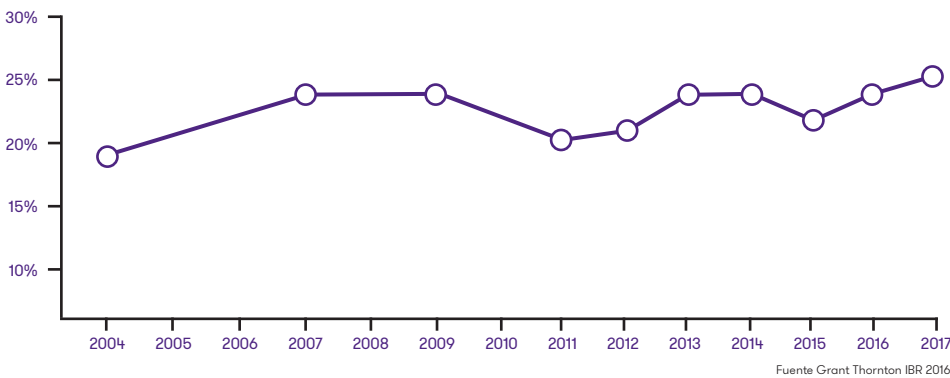
34%

Porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección¹

Fuente: Grant Thornton IBR 2016

¹ Por alta dirección se entienden los directores generales, consejeros delegados, presidentes y otros altos responsables de la toma de decisiones.

Imagen 1: Porcentaje de mujeres en la alta dirección



Diversidad en el liderazgo

La diversidad es fundamental para que una empresa tenga éxito. Al contar con hombres y mujeres al frente de la organización, las empresas están mejor preparadas ante cualquier eventualidad. Y, sin embargo, en 2017 apenas se han producido cambios. Como cada año, aportamos nuevos análisis y recomendaciones que mejoren nuestro entendimiento de la situación y nos aporten soluciones para lograr una mayor diversidad de género.

Recomendaciones

- 1 Hablar claro sobre las cuestiones de género e incorporar la diversidad en toda la empresa, no solo en la dirección
- 2 Fomentar distintos estilos de liderazgo y modelos a seguir
- 3 Invertir en programas de sponsors, no solo en mentores

Género y riesgo

La gestión de riesgos es el proceso de identificar, evaluar y gestionar la incertidumbre. Es una cuestión crucial para el éxito de las empresas. Los hombres y las mujeres perciben y responden al riesgo de formas distintas, y difieren también en la velocidad y firmeza con la que consideran los distintos aspectos. Al sumar las aportaciones de hombres y mujeres, se consigue una mayor eficacia en las estrategias de riesgos a la hora de lograr un crecimiento sostenible en las empresas más dinámicas.

Recomendaciones

- 1 Crear equipos con una adecuada diversidad de género para lograr una gestión de riesgos eficaz
- 2 Ofrecer a las mujeres oportunidades de liderazgo que las familiaricen con el riesgo
- 3 Establecer una cultura en la que asumir riesgos calculados forme parte de una estrategia empresarial de éxito y no algo a evitar
- 4 Utilizar expresiones neutras como “consciente de los riesgos” en lugar de “reacio al riesgo” o “amante de los riesgos” para evitar los estereotipos de género
- 5 Incluir oportunidades en el registro de riesgos de la empresa
- 6 Iniciar un proceso de gestión de riesgos más colaborativo

Diversidad en el liderazgo

Este año, las empresas han marcado un hito ya que el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres ha alcanzado el 25% por primera vez desde que comenzamos nuestro estudio. Sin embargo, aunque las empresas están consiguiendo mejores resultados, la evolución es lenta y desigual.

Avances y retrocesos

La proporción de puestos directivos ocupados por mujeres solo ha avanzado un 1% en doce meses (véase la figura 1) —del 24% en 2016 al 25% en 2017— y un 4% en los últimos cinco años. Por otra parte, el porcentaje de empresas sin participación de mujeres en la alta dirección ha aumentado al mismo ritmo (pasando del 33% en 2016 al 34% en 2017), lo que supone que no ha habido mejoras desde 2012.

La diversidad es un imperativo comercial.² Al ampliar la diversidad de un grupo se aumenta su visión periférica. Los equipos diversos se benefician de unas conexiones con una red más amplia, de una mayor legitimidad entre los grupos de interés y de un mejor proceso de toma de decisiones.³ No obstante, a pesar del consenso creciente entre los directivos de empresas, la evolución es dolorosamente lenta.

Esto no quiere decir que todos los esfuerzos estén fracasando. Europa del Este lidera los rankings de diversidad en el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres, mientras que las economías MINT (México, Indonesia, Nigeria y Turquía) han experimentado la mejora más significativa. Con todo, los avances en estos países se han visto lastrados por los estáticos resultados de las economías desarrolladas de Asia-Pacífico, los países del G-7 y Norteamérica, además de por la caída experimentada en el sur de Europa (véase figura 2).

Numerosas investigaciones han intentado descubrir las sutiles y complejas causas que limitan la progresión de la mujer

hacia la alta dirección. Sin embargo, la diversidad es una cuestión que evoluciona y debemos actualizar constantemente nuestra visión de las barreras de género que impiden llegar a las altas esferas y de las soluciones para aumentar la igualdad. Este año, destacamos tres cuestiones que merecen especial atención y les añadimos un análisis en profundidad de las diferencias de género en materia de riesgos y oportunidades.

“Desde una perspectiva puramente empresarial, al menos el 50% de la población es femenina, y si no están trabajando para nosotros, lo están haciendo para otros. La pregunta que me acabo repitiendo es: ¿cómo creo un entorno que sea atractivo para las mujeres?”

Phil Smith

Presidente de Cisco en Reino Unido e Irlanda

Una complacencia que va a más

Son muchos los líderes que se están empezando a preocupar por la denominada “fatiga de la diversidad”. Lindsay Degouve de Nuncques, responsable para Oriente Medio de ACCA, teme que la novedad se esté desvaneciendo: “El impulso de la agenda para nombrar a mujeres en puestos directivos ha perdido parte de su fuerza. Casi se percibe un estancamiento”.

Phil Smith, presidente de Cisco en Reino Unido e Irlanda, describe el efecto que esto puede tener en el comportamiento: “Cuando la gente ha avanzado un poco, creen que ya han hecho bastante y pasan a otra cosa”.

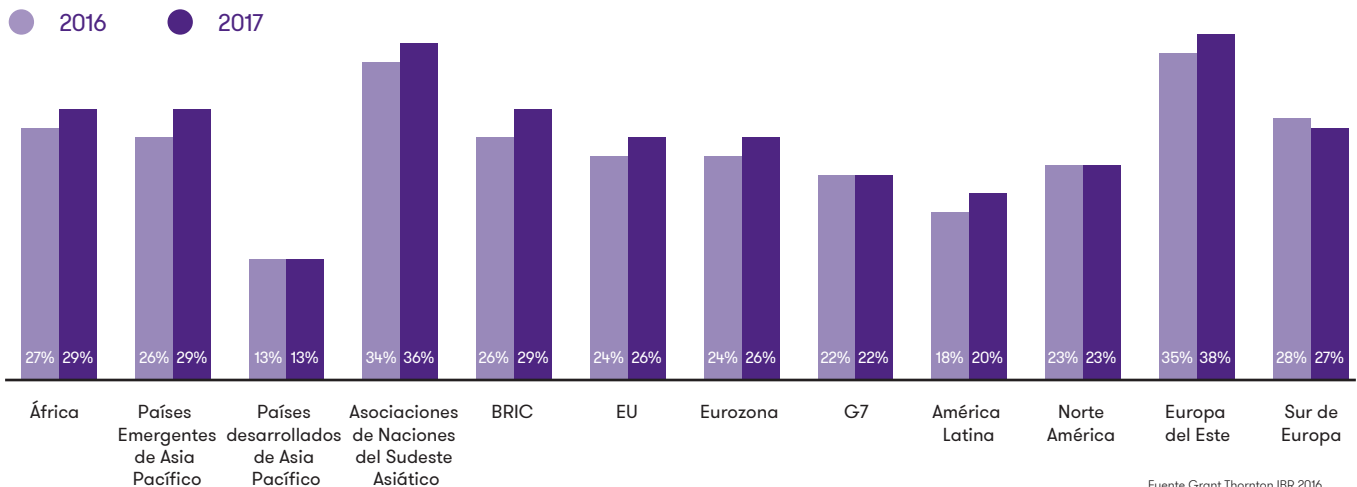
La incertidumbre macroeconómica y geopolítica no ayudan. A los líderes empresariales les preocupa la reducción de costes y la retención del talento, por lo que relegan la diversidad a algo que estaría bien tener pero que no es fundamental. “No creo que haya disminuido el reconocimiento del valor de las mujeres”, afirma Lindsay Degouve de Nuncques, “pero no es la prioridad”.

Otros encuestados reconocen que, aunque la alta dirección puede estar comprometida con la paridad de género, los cargos intermedios siguen estando menos convencidos. María Cunha Matos, managing associate de Linklaters Brasil, explica que “la incorporación de la mujer a la alta dirección no tiene que ver con que los hombres no trabajen bien con las mujeres; en mi experiencia, en parte está relacionado con la resistencia a tener más competencia por los puestos”.

Sin duda, la conversación se ve afectada cuando se produce en un contexto demasiado estrecho. Las empresas deben ser conscientes del efecto de “pensamiento de grupo”. Como señala Greg Keith, director general de Grant Thornton Australia: “Este tipo de conversaciones se tienen con frecuencia con aquellos que ya están convencidos. Ese es el problema. Los equipos de dirección deben tener estas conversaciones a todos los niveles de la organización; y también fuera de ella.”

² Women in business: The value of diversity – Grant Thornton (2015) ³ Women as a Valuable Asset – McKinsey & Company (2012)

Imagen 2: Porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres



Pamela Harless, responsable de cultura y recursos humanos en Grant Thornton Estados Unidos, cree que la cuestión ha perdido parte de su esencia. “Hay datos más que suficientes para respaldar esta cuestión desde el punto de vista empresarial”, dice, “pero los directivos son mucho más eficaces cuando dirigen la conversación sintiéndose realmente apasionados por el tema”. Pamela pide que los líderes valientes y comprometidos den ejemplo exigiéndose responsabilidades por la medida en que crean un entorno inclusivo.

Greg Keith añade que “La cuestión de la diversidad de género debe ser impulsada con fuerza y pasión por la alta dirección.” Aunque los esfuerzos formales (por ejemplo, los programas de diversidad, las cuotas y los grupos de recursos) pueden ayudar a acelerar el cambio de comportamiento, estas normas no funcionan a menos que el cambio venga impulsado desde arriba.

Modelos de liderazgo anticuados

Sacha Romanovitch, CEO de Grant Thornton Reino Unido, teme que los estereotipos de liderazgo estén dejando a las mujeres en la estacada: “El problema es que lo que las mujeres ven del liderazgo no es siempre demasiado atractivo”. Más mujeres están encontrando otras formas interesantes de lograr el equilibrio que desean, por ejemplo, trabajando para start-ups más pequeñas o creando la

suya propia. Es bueno tener opciones pero las empresas más grandes no se pueden permitir pasar por alto el talento femenino.

Los servicios de guardería y el trabajo flexible o el teletrabajo son factores importantes a la hora de atraer y mantener a las mujeres en las empresas.⁴ Pero Sacha Romanovitch hace referencia a una necesidad mucho más profunda: “Creo que las mujeres buscan un cambio más fundamental en cómo debe ser el liderazgo y en qué se espera de las personas que ocupan la alta dirección”. Sacha se refiere a la prevalencia del “modelo del héroe”, en el que el individuo debe ser perfecto y el trabajo consume todo su tiempo, y esto debe cambiar. Se ignoran otras formas de liderazgo que exigen un menor sacrificio personal.

“Por su propia naturaleza, las mujeres no se sienten especialmente cómodas hablando de sus éxitos, por lo que resulta de gran utilidad contar con otros directivos en la organización que alaben sus habilidades y conocimientos.”

Maria Cunha Matos
Managing associate
Linklaters Brasil

Esto lo exagera otra caricatura de un líder que, según Pamela Harless, “es estereotípicamente dominante y asertivo”. Las empresas deben incentivar la creencia de que ningún estilo específico de comportamiento es mejor: controlador o analizador, comprensivo o estimulante. Como dice Pamela Harless: “es la combinación de todos esos estilos lo que logra las mejores decisiones”.

Los individuos necesitan permiso para traer a “su verdadero yo” al trabajo. Al hacerlo, una empresa genera un conjunto de modelos a seguir más diverso, y permite que las personas diseñen un estilo de liderazgo auténtico que sintonice con su forma de ser.⁵

Falta de apoyo

Cada vez se estudia más la tendencia a que las mujeres reciban el apoyo de mentores pero no de sponsors.⁶ Los programas de mentores implican que un empleado ofrezca apoyo y asesoramiento a otro empleado que se encuentra un nivel o más por debajo del primero en la estructura de la empresa. Debería ser una relación privada y evolutiva entre dos personas. Sin embargo, un sponsor defiende a los empleados situados por debajo de él o de ella a la hora de tomar decisiones cuando se trata de recomendar profesionales para ascensos o proyectos de gran repercusión. El sponsor tiene la capacidad de lograr cambios en nombre de las mujeres.⁷

⁴ Women in business: De las promesas a la realidad – Grant Thornton (2016) ⁵ Ibid ⁶ Why Men Still Get More Promotions Than Women – Harvard Business Review (2010) ⁷ Women in business: En el camino hacia la alta dirección – Grant Thornton (2015)

Diversidad en el liderazgo - Perspectivas regionales

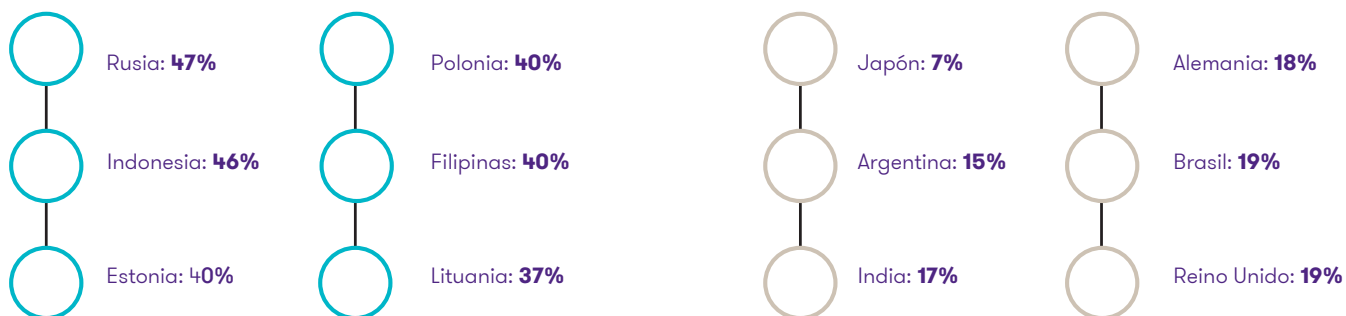
Las diferencias culturales desempeñan un papel importante a la hora de explicar la diversidad de resultados en todo el mundo: las regiones emergentes y en desarrollo siguen obteniendo mejores resultados que las regiones desarrolladas en materia de diversidad de liderazgo (véase figura 2).

“Los sistemas patriarcales son aún muy fuertes en un gran número de países. Las presiones de la tradición con frecuencia no permiten que las mujeres progresen en su profesión y a veces incluso limitan su acceso.”

Elena Proskurnya
Socia directora FBK
Grant Thornton Rusia

Imagen 3: Países con mejores y peores resultados del estudio IBR de Grant Thornton*

Proporción de mujeres en la alta dirección



*referido a la sección de metodología en la página 23

Fuente: Grant Thornton IBR 2016

Comparativa de mejores y peores resultados

Europa del Este

El 38% de los puestos directivos están ocupados por mujeres; el 9% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección.

Europa del Este sigue liderando la clasificación (véase la figura 3), con Rusia en cabeza como el único país en el que todas las empresas tienen una mujer en su equipo directivo. En Polonia, la proporción de puestos directivos ocupados por mujeres ha subido seis puntos, hasta alcanzar el 40%. La región debe parte de su sólido rendimiento al legado de los principios comunistas que han situado a la mujer en plena equidad con respecto al hombre desde hace generaciones.

África

El 29% de los puestos directivos están ocupados por mujeres; el 18% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección.

Botsuana ha mejorado mucho en el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres (un aumento de ocho puntos desde 2016, hasta el 31%) y también ha experimentado una reducción del 6% en el porcentaje de empresas que no tienen mujeres en la alta dirección. Nigeria y Sudáfrica también han mejorado: el porcentaje de empresas sin participación de mujeres en la alta dirección ha caído del 15% al 9% en Nigeria y la proporción de altas directivas subió del 23% al 28% en Sudáfrica.

APAC emergentes

El 29% de los puestos directivos están ocupados por mujeres; el 26% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección.

China sigue estando por encima de la media global, con un puesto entre las diez economías con mejores resultados (un 31% de los puestos directivos están ocupados por mujeres). Rose Zhou, socia directora en funciones de Grant Thornton Shanghai (China) comenta que estos buenos resultados se deben en parte a la política del hijo único: «La primera generación resultado de esta política está ahora en su plenitud profesional. Dado que son hijos únicos en la familia, estas personas tienen la responsabilidad de sacar partido a sus carreras, con independencia del género». India, sin embargo, a pesar de la mejora de un punto (hasta el 17%), sigue entre los diez países con peores resultados.

Unión Europea

El 26% de los puestos directivos están ocupados por mujeres; el 36% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección.

Tras un ligero retroceso el año pasado, ambos parámetros han recuperado los niveles de 2015 en toda la región. Francia y España lideran la lista de proporción de mujeres en puestos directivos con un 31 y un 27% respectivamente, e Irlanda ha mejorado mucho (un aumento de siete puntos hasta el 26%). A pesar del repunte del 3% del año pasado, Alemania se queda atrás con un 18% de puestos directivos ocupados por mujeres. El Reino Unido no ha logrado repetir los avances conseguidos en los últimos años: la proporción de mujeres en puestos directivos ha caído dos puntos, hasta el 19%, y el porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección ha subido cinco puntos, hasta el 41%.

Norteamérica

El 23% de los puestos directivos están ocupados por mujeres; el 31% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección.

Canadá tiene el décimo porcentaje más bajo de mujeres en puestos directivos (un 23%), con una reducción de tres puntos este año. Estados Unidos no ha experimentado cambios durante el último año. La proporción de puestos directivos ocupados por mujeres se mantiene en el 23% y el porcentaje de empresas que no tienen mujeres en la alta dirección sigue siendo el 31%.

América Latina

El 20% de los puestos directivos están ocupados por mujeres; el 48% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección.

En México, el porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección ha caído un 14%. Por el contrario, Brasil no ha sufrido cambios durante el último año. Argentina ha dado un paso atrás: la proporción de empresas sin participación de mujeres en la alta dirección ha caído del 18% al 15% y ha alcanzado el récord del 53% de empresas sin mujeres en la alta dirección. Arnaldo Hasenclever, socio director de Grant Thornton Argentina, comenta: “En Argentina, contamos con sucursales de empresas extranjeras en las que hay mujeres en la alta dirección, pero hay muchas empresas familiares que suelen estar dirigidas por hombres”.

APAC desarrollados

El 13% de los puestos directivos están ocupados por mujeres; el 54% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección.

Nueva Zelanda se encuentra entre los diez países con peores resultados, con solo un 20% de los puestos directivos ocupados por mujeres y el 63% de las empresas con equipos directivos formados exclusivamente por hombres. A Australia le va mejor: el 23% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y el 20% de las empresas no tienen mujeres en la alta dirección, pero no ha experimentado cambios en el último año.

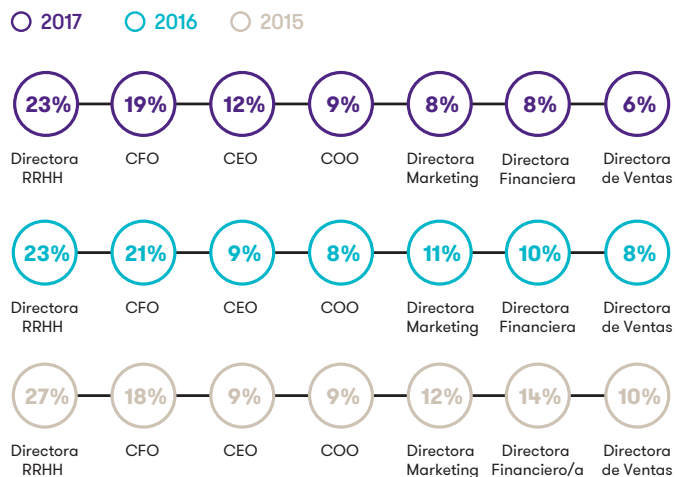
El aumento del número de directoras generales infunde esperanza para el futuro



Sigue siendo habitual que las mujeres lideren funciones de apoyo, especialmente como directoras de recursos humanos o directoras financieras. Sin embargo, resulta esperanzador el aumento del 3% conseguido el último año en el número de mujeres (véase la figura 4) que acceden al puesto de directora general (CEO), situándose ahora en el 12%. Francesca Lagerberg, responsable mundial de servicios tributarios en Grant Thornton International Ltd, comenta: “Esto aporta cierta esperanza de que, poco a poco, se van viendo cambios”.

Es evidente que para conseguir grandes cambios se requiere tiempo y el talento femenino debe ser potenciado a todos los niveles. A las empresas les resultará difícil encontrar de pronto a mujeres capacitadas para estos puestos directivos, reconoce Francesca Lagerberg. Aunque, afirma, “debemos construir el futuro desde ya. La idea de que este tipo de estadísticas sigan siendo aplicables dentro de una década es espeluznante”.

Imagen 4: Porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres



“Nos esforzamos por analizar nuestro plan de sucesiones y asegurarnos de que hay mujeres listas para ocupar cualquiera de los puestos directivos.”

Emily Cox
Directora de relaciones públicas
Virgin Money

España: visiones y soluciones conjuntas

Como no podía ser de otro modo, las mujeres han sido las protagonistas a la hora de exigir un mayor nivel de diversidad en las empresas españolas. Pero la situación ha cambiado. Los hombres directivos españoles tienen en mente prácticamente las mismas soluciones que las mujeres. Y quieren pasar a la acción.



Para aumentar el número de mujeres directivas en España, que este año se sitúa en el 27% en nuestro país, es importante incorporar al hombre al cambio necesario. Y eso, afortunadamente, ya está ocurriendo. Los jóvenes que alcanzan puestos de responsabilidad tienen otra visión del trabajo y de la vida empresarial. Muchos hombres solicitan más tiempo libre con el que poder estar con sus familias.

Son ellos, los hombres, los que quieren incorporarse a los cambios necesarios que las empresas deben tomar para conseguir la igualdad de oportunidades en el ascenso profesional. La diversidad de género en puestos directivos no es un tema de mujeres, sino que es una cuestión de hombres y mujeres. Y los hombres tienen cada vez más una voz clara en la voluntad de cambio de muchas empresas españolas.

Barreras para el acceso de la mujer a cargos directivos

Grant Thornton España ha querido analizar si esa similitud de visiones existe como tal. Para ello, ha usado parte de las entrevistas que se realizan en España como parte del estudio internacional del que se desprenden todos los datos de este informe, para preguntarles a hombres y mujeres directivas cuáles son

las principales barreras que existen en España que están impidiendo un ascenso más rápido y efectivo de la mujer en puestos de alta responsabilidad.

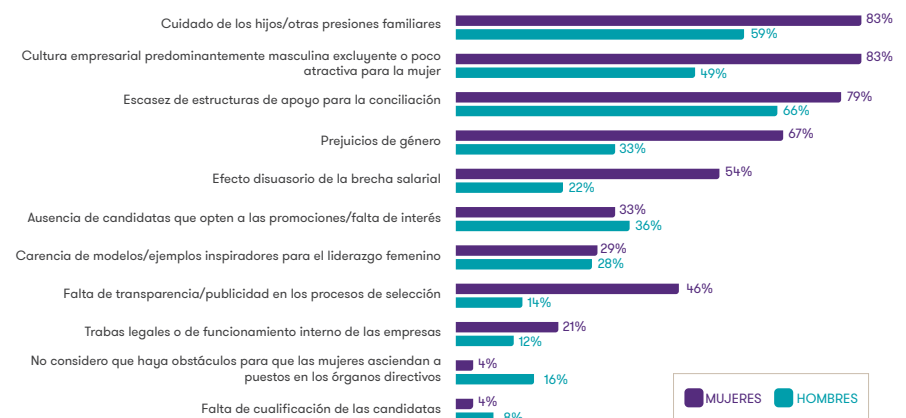
La conclusión más inmediata es que los directivos y las directivas están muy en sintonía. De hecho, coinciden en señalar cuatro de cinco principales obstáculos, aunque con un orden y un porcentaje muy diferentes. (véase tabla 1)

Para ellas, el cuidado de los hijos y las presiones familiares (83%) es el motivo que más les frena a la hora de apostar por una carrera directiva, mientras que

para ellos la escasez de estructuras de apoyo para la conciliación es el factor decisivo (66%).

Las mayores disparidades se producen a la hora de valorar si la cultura empresarial española, predominante masculina, es una barrera o no: un 83% de las mujeres la señalan frente a un 49% de hombres. También hay grandes diferencias en cuanto a los prejuicios de género, muy importantes para ellas (67%), pero no tanto para ellos (33%); y el efecto disuasorio que tiene la brecha salarial a la hora de apostar por una

Tabla 1: principales barreras para el acceso de las mujeres a la dirección señaladas por directivos y directivas



Fuente: Grant Thornton IBR 2016

Tabla 2: medidas a tomar para favorecer el acceso de la mujer a la dirección en España



Fuente: Grant Thornton IBR 2016

carrera directiva: es una barrera para un 54% de mujeres pero sólo para un 22% de hombres.

Pero, sin duda, lo que más llama la atención es que la gran mayoría de hombres (84%) reconoce la existencia en España de barreras para el ascenso de la mujer directiva: sólo un 16% cree que no existen obstáculos. “Los datos indican que los prejuicios de género siguen prevaleciendo a pesar de las apariencias. Los hombres siguen poniendo énfasis en la conciliación, a pesar de que puede ser un arma de doble filo para las carreras profesionales de muchas mujeres. Además, la cultura empresarial española y la brecha salarial como obstáculos siguen impidiendo a muchas mujeres continuar su ascenso profesional, a pesar de que ambas son poco reconocidas por los hombres”, indica María José Lázaro, socia de Grant Thornton.

Soluciones conjuntas entre hombres y mujeres en España

Lo más alentador, sin embargo, es que mujeres y hombres directivos en España tienen en mente las mismas soluciones para aumentar el número de mujeres en puestos de alta responsabilidad. Un 90% fomentaría medidas de flexibilidad laboral y un 87% apostaría por facilitar la conciliación de la vida personal y profesional. Es una de las principales conclusiones del estudio Women in

Business 2017 de Grant Thornton, que analiza la situación del liderazgo femenino en el mundo a partir de más de 5.500 entrevistas a directivos y directivas de 36 países (200 de ellas en España) y que esta firma de servicios profesional presenta todos los años con motivo del Día Internacional de la Mujer. (véase tabla 2)

Por debajo de las soluciones principales apuntadas, directivos de ambos sexos aumentarían la transparencia en los procesos de selección (63%) e implantarían programas de fomento de la carrera profesional (61%), como cursos de liderazgo, mentoring y formación específica para que la mujer subiera más fácilmente en el escalafón profesional. “Mujeres y hombres coinciden en la necesidad de que España acometa cambios culturales profundos para que haya más jefas, sobre todo en el reparto de los roles familiares y sociales. Pero donde hay más diferencias de opinión es a la hora de valorar la idoneidad de la cultura corporativa española: a los hombres les resulta adecuada y para muchas mujeres es excluyente”, explica Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

De hecho, un 75% de mujeres cambiaría esa cultura, dando mayor énfasis a la diversidad y a la valoración de distintos tipos de liderazgo y usos no exclusivamente masculinos. Llama la atención además que la mitad de mujeres encuestadas creen necesario cambiar su

propia actitud para lograr llegar a puestos directivos, frente a sólo un 25% de hombres que apuntan como necesarios estos cambios de mentalidad en las propias mujeres.

España incrementa tímidamente su índice de mujeres directivas

Según el estudio de Grant Thornton, España avanza un punto su presencia de mujeres en la dirección: del 26% al 27%. Se trata de un incremento poco significativo, que confirma una ligera tendencia al alza, aunque rozando el estancamiento de los últimos tres años.

Este dato coloca a nuestro país por encima de la media europea, que este año ha subido dos puntos, del 24% al 26%. En los últimos diez años (2007-2017), el número de mujeres directivas en España ha subido un total de diez puntos (del 17% al 27%).

“A este ritmo, la paridad efectiva de hombres y mujeres en puestos de responsabilidad se conseguiría dentro de 20 años, en 2037.”

María José Lázaro
Socia de Grant Thornton España

“Además, el ritmo de crecimiento no es del todo real, porque el verdadero salto se dio entre 2007 y 2012, casi cinco puntos. Sin embargo, en los últimos cinco años el porcentaje sólo ha crecido tres puntos, lo que indica que las políticas de fomento de la igualdad de oportunidades en nuestro país no han sido suficientes en ese periodo”, según Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

Donde sí ha habido un avance considerable es en el número de empresas españolas sin ninguna mujer en la dirección. Se ha pasado de un tercio de empresas (32%) en 2012 a menos de un cuarto en 2017 (un 22%), lo que nos sitúa en una posición sólida con respecto a las 36 economías analizadas en este estudio.

Género y riesgo

Nuestro estudio muestra que las personas confían en exceso en la precisión de sus predicciones y evaluaciones de riesgos, al tiempo que son demasiado cerrados a la hora de considerar los distintos resultados posibles.⁸ Es hora de tener esto en cuenta.

Las empresas afrontan cada año nuevo con incertidumbre. Sin embargo, la previsión para 2016 fue especialmente difícil de predecir, ya que hubo importantes acontecimientos políticos que mantuvieron a todo el mundo en suspense durante la mayor parte del año.

“Es bastante sencillo: la diversidad de pensamiento, la diversidad de experiencias y la diversidad de conocimientos ayudan a expandir nuestra visión de los riesgos y las oportunidades.”

Paul Badrick

CEO

Grant Thornton Johannesburgo

A pesar de que ahora conocemos los resultados del referéndum británico sobre la UE y de las elecciones presidenciales estadounidenses, las incógnitas continúan sobre el ritmo, el alcance y la dimensión de estos cambios y cómo podrían influir en las economías y las empresas de todo el mundo.

Mucha gente opina que la incertidumbre está tan generalizada que se ha convertido en la “nueva realidad”. En consecuencia, las empresas necesitan equipos directivos eficaces que puedan evaluar los riesgos y oportunidades asociados a los cambios, y después desarrollar y aplicar estrategias inclusivas como respuesta. Nos hemos propuesto analizar dónde residen las diferencias de género y qué pueden hacer las empresas para aprovechar estas diferencias y lograr una gestión de riesgos más eficaz.

El riesgo:

Es fundamental para las empresas

Los riesgos que asumimos tienen efectos estadísticos y económicos importantes en el crecimiento corporativo y en los resultados.⁹ Las empresas que son a la vez “resilientes a los riesgos” (capaces de mitigar sus consecuencias) y “ágiles en materia de riesgos” (capaces de responder rápidamente a las nuevas oportunidades) conseguirán el éxito a largo plazo.¹⁰

Está dominado por los hombres

Una carrera profesional en el campo de la gestión de riesgos ha exigido tradicionalmente una buena base técnica. Los licenciados con una formación en estos temas suelen ser hombres. Sin embargo, fuera de una carrera específica en gestión de riesgos, todos los directivos deben invertir en (y rendir cuentas por) programas de gestión de riesgos. Algunas carreras profesionales le exponen a uno a más riesgos que otras, como el sector financiero. Este, nuevamente, es un sector tradicionalmente ocupado por más hombres que mujeres.¹¹

Está estereotipado

Los relatos que hacen los medios de comunicación sobre las empresas están llenos de estereotipos sobre el género y el riesgo. La literatura académica también revela una estrecha conexión entre la asunción de riesgos y la masculinidad, que a su vez nutre la creencia popular de que los hombres buscan los riesgos y las mujeres son reacias a ellos. En el momento de la crisis financiera, los medios de comunicación culpaban a la cultura empresarial aventurera, despiadada y mayoritariamente masculina. Hay quien incluso defendió que, si las mujeres hubiesen estado al mando, se podría haber evitado la caída.¹²

Está poco estudiado

Las noticias de los medios de comunicación pueden ser un buen toque de atención sobre la diversidad en las empresas, pero ¿describen con precisión las fortalezas y debilidades de las mujeres al compararlas con las de los hombres? La literatura académica es abundante en estudios sobre las diferencias de género relativas a la percepción de los riesgos, pero en comparación apenas aborda cómo gestionan los riesgos los hombres y las mujeres en un contexto empresarial.

⁸Managing Risks: A New Framework – Harvard Business Review (2012) ⁹ Risk Taking and Firm Growth – Peng (2015) ¹⁰ Risk in Review: Going the Distance – PWC (2016)

¹¹ Women in Financial Services – Oliver Wyman (2016) ¹² Lagarde: What If It Had Been Lehman Sisters? – New York Times (2010)

Las mujeres perciben los riesgos de forma distinta que los hombres

Hemos pedido a 5.500 directivos y directivas que indiquen, en una escala de 1 a 5, la cantidad de riesgo que plantean diferentes aspectos de la vida organizativa y comercial. La figura 5 muestra que sus clasificaciones del riesgo son bastante similares. Los cambios económicos encabezan la lista en ambos sexos. A continuación vienen las actividades de la competencia, los cambios políticos y los cambios jurídicos/normativos. La actividad de los medios de comunicación, el cambio social, el cambio tecnológico y el cambio medioambiental son percibidos como áreas de riesgo más bajo.

La literatura académica revela que las mujeres son más pesimistas con respecto a los ingresos que los hombres.¹³ Además, se supone que experimentan las emociones más intensamente.¹⁴ Combinados estos factores, se dice que disminuyen la propensión de las mujeres a tomar decisiones arriesgadas.¹⁵ El único ámbito en el que parecen mostrar una tendencia a tomar mayores riesgos es en los riesgos sociales, en el que una mayor sensibilidad social incentiva los sentimientos de empatía y honestidad en

las mujeres. En general, se considera que los hombres son más competitivos, más proclives al riesgo y más seguros de sí mismos.¹⁶

Puesto que se suele considerar que las mujeres son menos proclives a comportarse de forma arriesgada, esperábamos que nuestros resultados indicasen que las mujeres perciben más riesgos que los hombres. Y sin embargo, la figura 5 indica lo contrario. En ocho de las diez categorías, los hombres perciben riesgos más elevados que las mujeres. Las excepciones son la seguridad y, en menor medida, las actividades de la competencia.

En cuanto a la seguridad, Francesca Lagerberg sugiere que “un antropólogo podría ver esto como el instinto de las mujeres de defender el hogar”. Por su parte, Rose atribuye la mayor atención de las mujeres a las actividades de la competencia a la sensibilidad por lo que sucede a su alrededor. Zhou afirma: “Los hombres se centran en lo que están haciendo, mientras que las mujeres también prestan atención a lo que hacen los demás”.

“No se trata de que las mujeres cambien.”

Pamela Harless

Responsable de recursos humanos en Grant Thornton Estados Unidos

Por tanto, a pesar de la percepción generalizada de que las mujeres son más reacias al riesgo que los hombres, las conclusiones de nuestro estudio disuaden de hacer un análisis sin matices. Según Emily Cox los hombres y las mujeres son “igualmente buenos y malos a la hora de gestionar riesgos”. Pamela Harless está de acuerdo con que “aunque puede que las mujeres tarden más en llegar a una conclusión sobre si algo constituye o no un riesgo, están igual de abiertas a asumir dichos riesgos”. En efecto, sabemos por numerosos estudios que el hecho de tener mujeres en el consejo no conlleva una toma de decisiones más reacia al riesgo. Un estudio de empresas estadounidenses realizado entre 1996 y 2010 muestra que un consejo de administración con una mayor proporción de directivas no es ni más ni menos propenso a asumir riesgos que un consejo dominado por hombres.¹⁷

Conscientes de los riesgos, diligentes, atentas a los detalles... estas fueron algunas de las expresiones preferidas por las personas entrevistadas para describir las cualidades que las mujeres aportan. Pamela Harless explica que “las mujeres suelen trabajar de forma más discreta que sus homólogos masculinos”. Con esto se refiere a que las mujeres no se precipitan a la hora de etiquetar una situación como de riesgo. Primero toman en consideración el contexto y los matices para entender bien las implicaciones. Phil Smith está de acuerdo con que “las mujeres avanzan con un sentido más amplio de la realidad, mientras que los hombres consiguen una aceptación más sencilla”.

Imagen 5: Diferencias de género en la percepción del riesgo

Impacto empresarial	% de mujeres que los consideran riesgos elevados	% de hombres que los consideran riesgos elevados
Cambios políticos	30%	34%
Cambios económicos	40%	45%
Cambios sociales	14%	20%
Cambios tecnológicos	17%	22%
Cambios jurídicos/normativos	30%	32%
Cambios medioambientales	18%	19%
Seguridad	26%	23%
Personal de la empresa	25%	30%
Actividades de la competencia	36%	35%
Actividades de los medios de comunicación	13%	14%
Total	249%	274%

Fuente: Grant Thornton IBR 2016

¹³ Analyzing and Managing Risks: On The Importance of Gender Differences in Risk Attitudes – Schubert (2006) ¹⁴ Risk as Feelings – Hsee, Loewenstein, Weber and Welch (2001)

¹⁵ Gender Differences in Risk Assessment: Why Do Women Take Fewer Risks Than Men? – Glaser, Harries and Jenkins (2006)

¹⁶ Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence – Eckel and Grossman (2008)

Basta de viejas etiquetas

El impacto de los prejuicios es importante en este contexto. Todos usamos estereotipos como atajos mentales para acelerar las decisiones. La intuición se activa y sucumbimos al prejuicio inconsciente para resolver una cuestión.¹⁸ Esto puede llevarnos a centrarnos en aspectos equivocados o a dejar de buscar la información relevante, lo que a su vez supone tomar malas decisiones.

La caracterización de las mujeres como reacias a los riesgos lleva a las empresas por un camino plagado de trampas. Greg Keith cree que “las empresas deben adaptar su lenguaje en toda la organización, también en lo relativo a los riesgos... El lenguaje a menudo respalda los prejuicios inconscientes y puede afectar a las mujeres aunque sea de forma involuntaria”. Como describe Phil Smith: “Las etiquetas moldean nuestra percepción pero también determinan lo que vemos. Y, con mucha frecuencia, son exageradas o totalmente inexactas”. Gillian Saunders, responsable de servicios de asesoramiento de Grant Thornton Sudáfrica, se pregunta si las etiquetas que aplicamos a hombres y mujeres son «un remanente de nuestra condición primitiva de ver a los hombres como protectores”.

Los hombres también sufren los estereotipos, como explica Gillian Saunders: “Existe una idea de qué debería ser la masculinidad y muchas mujeres también se creen esa idea”. A Emily Cox le preocupa que esto pueda suponer “una fijación y una concentración en las características del macho alfa. Por eso es importante el equilibrio”. Sin embargo, Pamela Harless dice que, con el tiempo, “voy observando un número cada vez mayor de hombres que adoptan un enfoque más colaborativo. El paradigma tradicional sobre cómo debe ser un líder masculino está cambiando, al mismo tiempo que la definición de qué significa ser un hombre”.

Pamela Harless también añade otro motivo para explicar nuestra tendencia a asociar la asunción de riesgos a los hombres: “Los hombres suelen considerar si asumir un riesgo va a facilitar el crecimiento estratégico; por el contrario, las mujeres se centran más en el entorno más amplio y en el impacto en las personas”. Harless explica que el riesgo estratégico suele tener mejor prensa y está más valorado, por lo que, “mientras que las mujeres pueden asumir igual cantidad de riesgos, lo hacen en áreas que no son tan visibles”.

“Si ya cuentas con mujeres en tu equipo directivo, es más probable que reconozcas estos prejuicios y, por consiguiente, que reduzcas el riesgo de que se perpetúen.”

Greg Keith
CEO
Grant Thornton Australia

“Mientras que las mujeres pueden asumir igual cantidad de riesgos, lo hacen en áreas que no son tan visibles.”

Pamela Harless

Responsable de recursos humanos en
Grant Thornton Estados Unidos



¹⁷ Women on Board: Does Boardroom Gender Diversity Affect Firm Risk? – Gonzalez, Hagendorff y Sila (2016)

¹⁸ Women in business: De las promesas a la realidad – Grant Thornton (2016)

Las mujeres perciben las oportunidades de forma distinta

También hemos pedido a las personas encuestadas que indiquen el nivel de oportunidad que ofrecen diferentes aspectos de la vida organizativa y comercial. Nuevamente, la figura 6 muestra que hombres y mujeres clasifican las oportunidades de forma similar. Los cambios económicos encabezan la lista en ambos sexos. Entre otras áreas de oportunidad a considerar están las actividades de la competencia, el personal y los cambios tecnológicos. De nuevo, las actividades de los medios de comunicación, los cambios sociales y los cambios medioambientales aparecen en los últimos puestos.

La gestión de riesgos eficaz siempre ha sido una seña de identidad de las empresas de éxito. Sin embargo, en el entorno actual, caracterizado por un aumento evidente de las incertidumbres, los grandes riesgos estratégicos que afectan a toda la empresa están en continua evolución y se aceleran debido a las redes sociales, los dispositivos móviles y el big data.

Puede ser fácil olvidar que riesgo y oportunidad van de la mano. Las empresas pueden perder cantidades importantes de dinero y dañar su reputación si no saben identificar y evitar los riesgos a tiempo. No obstante, también pueden desaprovechar las oportunidades que surgen con todos estos esfuerzos. Las empresas tienen que tomar en consideración ambos lados de la moneda, como defiende Sacha Romanovitch: “En nuestra organización, la conversación se centra tanto en la oportunidad como en el riesgo, e intentamos ver las cosas desde una perspectiva exterior”. Francesca Lagerberg está de acuerdo con que el riesgo y la oportunidad deben formar parte del mismo proceso. De este modo, sugiere que las empresas podrían fomentar una técnica que consiste en que las personas transmitan sus ideas sobre los riesgos y oportunidades antes de acudir al comité de riesgos, de manera que cuando el grupo se reúna, la

conversación sobre los riesgos no quede monopolizada por la persona más dominante.

Acorde con estas conclusiones, la figura 6 muestra que las mujeres suelen ver menos oportunidades que los hombres en diversos aspectos de la vida empresarial (las únicas excepciones son la seguridad y el personal). Algunas teorías relacionan esto con la confianza en uno mismo, y muchos estudiosos sugieren que hay una brecha de confianza que separa a ambos sexos.¹⁹

“Los hombres se presentan voluntarios para nuevas cosas, incluso aunque estén mucho menos cualificados. Las mujeres suelen esperar hasta que cumplen todos los requisitos.”

Nicole Vanderbilt
Vicepresidenta internacional
Etsy

Los estudios concluyen que, mientras que la mayoría de las mujeres se consideran igual de capaces que sus compañeros, la mayoría de los hombres se consideran más capaces que sus compañeras.²⁰

La indecisión femenina en materia de oportunidades es en parte consecuencia de la cultura y de la educación. Phil Smith dice que “a los niños se les enseña a ser valientes y a las niñas a ser prudentes”. Pero los saltos al vacío pueden ser algo positivo, como explica María Cunha Matos: “Veo cómo se comportan los hombres y me animan a ver las oportunidades”.

Las empresas necesitan ayudar a las personas a aprender a afrontar los riesgos y a detectar las oportunidades. María Cunha Matos describe los beneficios de la experiencia: “Como abogada, me dedico a ayudar a la gente a asumir y gestionar los riesgos, por lo que he aprendido a lidiar con ellos. La experiencia es fundamental para que una mujer gane confianza. Hace que el monstruo del riesgo dé menos miedo”.

Imagen 6: Diferencias de género en la percepción de las oportunidades

Impacto empresarial	% de mujeres que los consideran oportunidades importantes	% de hombres que los consideran oportunidades importantes
Cambios políticos	20%	22%
Cambios económicos	35%	40%
Cambios sociales	13%	17%
Cambios tecnológicos	26%	31%
Cambios jurídicos/normativos	24%	25%
Cambios medioambientales	17%	18%
Seguridad	23%	19%
Personal de la empresa	29%	29%
Actividades de la competencia	29%	31%
Actividades de los medios de comunicación	15%	16%
Total	231%	248%

Fuente: Grant Thornton IBR 2016

¹⁹ The Confidence Gap – The Atlantic (2014)

²⁰ More Women at The Top: The Impact of Gender Roles and Leadership Style – Eagly (2003)

Las mujeres reaccionan ante los riesgos de forma distinta que los hombres

La figura 7 muestra que hombres y mujeres dan prioridad a métodos similares de gestión de riesgos. En general, ambos sexos se centran principalmente en dirigir la empresa sin sobresaltos. Convocar una reunión del consejo y analizar el impacto comercial del riesgo también están entre las tres prioridades principales tanto de hombres como de mujeres.

El hecho de que ellos y ellas elijan métodos similares no sorprende demasiado a Pamela Harless, que cree que “para cuando te has convertido en miembro del equipo directivo, has aprendido a sopesar las diferentes formas de evaluar y gestionar el riesgo”. Sin embargo, a pesar de estas similitudes, hombres y mujeres también muestran marcadas diferencias. Nuestras conclusiones indican que es mucho menos probable que las mujeres actúen en respuesta a un riesgo empresarial.

Los estudios muestran que hombres y mujeres se diferencian en sus reacciones impulsivas y esto aporta información importante para nuestras conclusiones. La literatura muestra que es más probable que los hombres respondan a través de la acción y que las mujeres lo hagan a través del sentimiento.²¹ Además, cuando se enfrentan a incertidumbres, las mujeres suelen mencionar el miedo, mientras que los hombres mencionan la ira. Estas emociones afectan de manera distinta a nuestro comportamiento: mientras que el miedo disminuye la respuesta al riesgo, la ira la aumenta. Los estudios también indican que el estrés amplía las diferencias de género en las estrategias utilizadas durante las decisiones arriesgadas. Se supone que los hombres asumen mayores riesgos en condiciones de estrés, mientras que las mujeres asumen menos riesgos en idénticas condiciones.²²

Pamela Harless está de acuerdo con que existe un aspecto natural en la diferencia de género, pero también atribuye parte de su efecto a la educación.

Debido a que las mujeres están más expuestas, afirma, “si algo sale mal, estamos en el punto de mira y, por tanto, a veces tenemos que refrenarnos un poco”.

Todo esto afecta a la velocidad y a la naturaleza de la toma de decisiones. Los hombres son más proclives a tomar de inmediato una decisión a favor o en contra, lo que facilita la acción. Sin embargo, puede que los hombres actúen demasiado pronto porque creen que la situación debe cambiar cuanto antes. En este caso, las mujeres pueden aportar comprobaciones y equilibrios que fomentan que se persigan los riesgos y oportunidades adecuados, como describe Phil Smith: “Las mujeres no solo aportan solidez al grupo, sino que se disuade a los hombres de actuar demasiado rápido”.

Imagen 7: Herramientas y técnicas para responder al riesgo

Técnica de gestión de riesgos	% de mujeres que considera probabilidad escasa	% de mujeres que considera probabilidad elevada	% de hombres que considera probabilidad escasa	% de hombres que considera probabilidad elevada
Consultar el plan de gestión de riesgos	40%	35%	29%	43%
Convocar una reunión del consejo	30%	48%	18%	62%
Crear un grupo de trabajo	29%	43%	20%	54%
Consultar a expertos	32%	44%	21%	52%
Implicar al equipo de comunicación	36%	36%	30%	40%
Analizar el impacto comercial	26%	49%	18%	59%
Considerar una nueva oportunidad	29%	41%	20%	49%
Asignar financiación adicional	37%	32%	28%	41%
Avisar al personal y a los clientes	32%	37%	19%	52%
Dirigir la empresa sin sobresaltos	26%	54%	13%	66%
Total	314%	419%	216%	518%

Fuente Grant Thornton IBR 2016

Las mujeres suelen valorar los riesgos y las oportunidades desde una perspectiva global que presta atención a los detalles. Lindsay Degouve de Nuncques afirma que “las mujeres necesitan analizar más aspectos en comparación con sus homólogos masculinos debido a que necesitan más lograr una visión equilibrada y completa antes de pasar a la acción”. Nicole Vanderbilt también comenta que “he visto que las mujeres se preparan más para tomar una decisión, por ejemplo pidiendo la opinión de otras personas, mientras que los hombres se bastan ellos solos para solucionarlo”.

²¹ Inside Her Pretty Little Head - Cunningham y Roberts (2012)

²² Risk and Reward Are Processed Differently in Decisions Made Under Stress - (2012)

Los equipos diversos sopesan las estrategias de riesgo

Nuestro estudio muestra diferencias en la forma en que los hombres y las mujeres afrontan los riesgos y las oportunidades. Los modelos de asunción de riesgos de ambos sexos son importantes en un mundo cada vez más complejo. Los riesgos no se presentan de forma predecible y, especialmente desde que comenzó la crisis financiera, los imperativos regulatorios y comerciales han aumentado el número de riesgos.

Los hombres pueden ser más proclives a asumir riesgos y esto puede conllevar grandes recompensas en forma de crecimiento. Pero las grandes apuestas también pueden salir mal. La sensibilidad de las mujeres frente al riesgo puede ser un factor importante para tener éxito. Las mujeres no solo tienden a moderar los comportamientos extremos, sino que también poseen una mayor sensibilidad social y dedican tiempo a escuchar y reconocer sentimientos como el peligro y el miedo antes de evaluar atentamente el riesgo empresarial y trazar un plan estratégico.

Francesca Lagerberg lo resume así: “El antiguo orden mundial afronta unos desafíos jamás vistos hasta ahora y el riesgo pasa a ser un factor mucho más significativo en la toma de decisiones. Un equipo mixto aporta una mayor variedad de opiniones, ayuda y consideración al valorar importantes cuestiones estratégicas. Es una parte fundamental para colocar a tu equipo en una posición de fuerza”.



Riesgo y oportunidad - Perspectivas regionales

América Latina y Norteamérica van en sentido totalmente contrario a la tendencia global. En dichas regiones, no solo las mujeres perciben más riesgos y oportunidades que los hombres (véase la figura 8), sino que también son más proclives a actuar. Las mujeres de Europa del Este también perciben más riesgos y oportunidades que los hombres, aunque son menos proclives a responder al riesgo. En África, las mujeres perciben mayores riesgos que sus homólogos masculinos y son más proclives a responder a ellos, pero, en línea con la tendencia global, perciben menos oportunidades. El entorno cultural determina en cierta medida cómo ven y responden ellos y ellas a los riesgos.

América Latina

Los equipos directivos en América Latina perciben elevados niveles de riesgo en la región (véase la figura 8). “Es parte de la vida cotidiana y también parte de la empresa”, dice Arnaldo Hasenclever. Además sugiere que “si eres una mujer en un puesto directivo en América Latina, ya has superado un gran número de obstáculos para llegar ahí”.

África

Gillian Saunders explica que la diversidad de género entró en juego con el desarrollo económico mucho más tarde en el caso de África. Las estructuras corporativas son más recientes y eran menos sensibles a las formas tradicionales de hacer negocios. Afirma: “En Europa Occidental, los hombres estaban atrincherados en la economía desde mucho antes de que las mujeres pudieran siquiera votar. Por consiguiente, las mujeres tuvieron que lidiar con factores sistémicos más antiguos”. Asimismo, comenta que “los varones africanos, de forma innata o no, creen en la necesidad de ser el sostén de la familia, el que trabaja y provee. Y creo que esto les vuelve más reacios al riesgo, porque no se sienten liberados de la presión social. Algunas de nosotras somos el sostén de la familia, pero no sentimos la presión de la misma forma y, por ello, estamos dispuestas a asumir más riesgos”.

Norteamérica

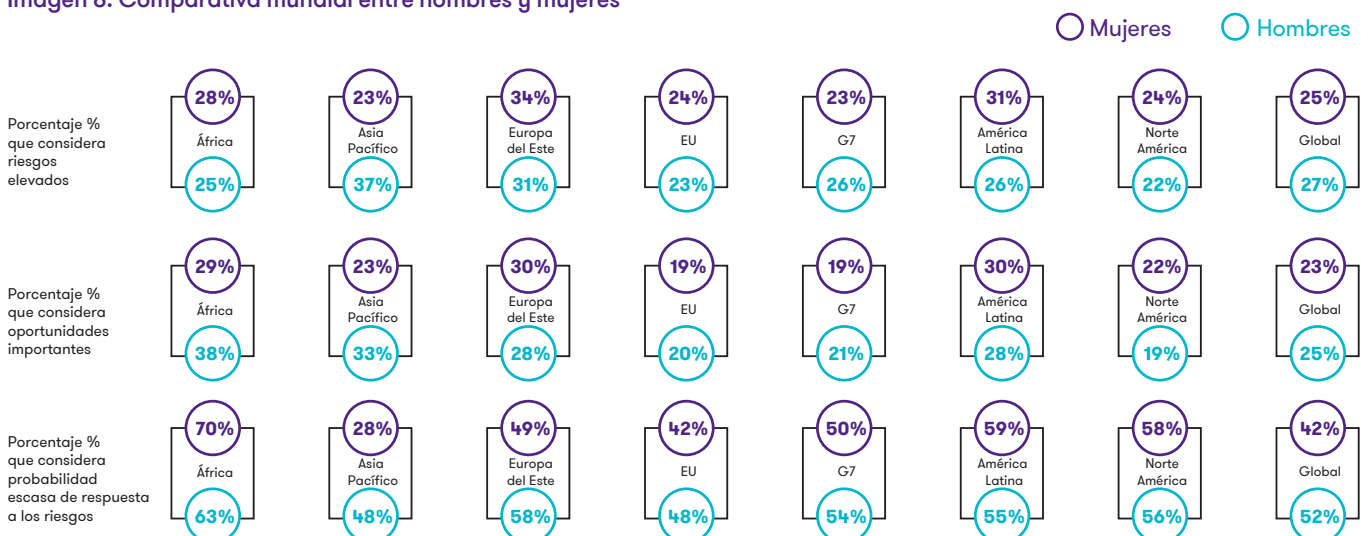
Las mujeres de Norteamérica son más proclives a responder ante los riesgos, en comparación con sus homólogos del resto

del mundo. Probablemente tiene que ver con la confianza en sí mismas. Pamela Harless explica que “aún hay algunas mujeres que sienten la presión de ajustarse al prototipo masculino, pero yo creo que es un paradigma en extinción”. Esto se fomenta por el hecho de que «a las chicas se les dice desde muy jóvenes “no hay nada que no puedas conseguir; eres igual de buena que un hombre”, afirma.

Europa del Este

Las mujeres ven mayores riesgos y mayores oportunidades que los hombres, lo que para Elena Proskurnya (socia responsable de FBK Grant Thornton Rusia) tiene que ver con el mejor rendimiento de la región en materia de diversidad de género. Dice: “Pertenezco a una sociedad que ha convertido en una prioridad maximizar el potencial de crecimiento de cada persona. Se apoya por igual a hombres y mujeres a la hora de asumir riesgos y aprovechar oportunidades”. Por eso, en toda Europa del Este, las mujeres están ocupando puestos directivos incluso en áreas que antes eran consideradas “asuntos de hombres”.

Imagen 8: Comparativa mundial entre hombres y mujeres*



Fuente: Grant Thornton IBR 2016

*Porcentaje medios de impacto empresarial y técnicas de gestión de riesgo de las figuras 5,6 y 7

Recomendaciones

Durante trece años, hemos tratado de ver qué más se puede hacer para mejorar la cultura corporativa con el objetivo de hacer sitio y promover el liderazgo femenino.

Al mismo tiempo, hemos compartido los beneficios comerciales de la diversidad y les hemos aportado transparencia.²³ Cada año tratamos de ofrecer nuevas perspectivas sobre la base del estudio anterior. A partir del análisis realizado este año, nuestro informe presenta una serie de recomendaciones en dos ámbitos principales. En primer lugar, analizamos qué pueden hacer las

empresas para aumentar la participación de las mujeres en la alta dirección. En segundo lugar, abordamos los beneficios de los equipos que cuentan con una adecuada diversidad de género a la hora de gestionar los riesgos y presentamos recomendaciones sobre cómo maximizar las aportaciones de las mujeres en esta cuestión tan crítica para las empresas.

Diversidad en el liderazgo

1 Hablar claro sobre las cuestiones de género e incorporar la diversidad en toda la empresa, no solo en la dirección

Muchas empresas se esfuerzan por conseguir la diversidad de género en las altas esferas de la entidad. Pero es necesario tener en cuenta las opiniones y perspectivas al respecto en el resto de la organización. El equipo de dirección no debe asumir que todo el mundo entiende y apoya sus argumentos. Es necesario seguir articulando la necesidad comercial de estos cambios para inspirar a aquellos que aún no estén convencidos de la necesidad de tomar medidas importantes al respecto. Los equipos directivos deben entender también que determinadas cuestiones como los prejuicios inconscientes afectan a distintos entornos y, en consecuencia, formar a los empleados sobre sus efectos. Es necesario actualizar continuamente el enfoque adoptado, para que tanto ellos como ellas den un paso atrás, piensen y actúen.

“En algunas empresas, los hombres son muy receptivos al liderazgo femenino y lo reciben con los brazos abiertos. Por desgracia, hay lugares en los que los hombres no lo ven con buenos ojos y puede que las mujeres estén presentes en la toma de decisiones pero no se sientan capaces de expresar su opinión.”

Gillian Saunders

Responsable de servicios de asesoramiento
Grant Thornton Sudáfrica

2. Fomentar distintos estilos de liderazgo y modelos a seguir

La agenda de la diversidad no debe consistir en otorgar a las mujeres la confianza para comportarse como hombres, sino que se debe aspirar a crear un entorno propicio para todos. Es algo que empieza a título individual. Los beneficios de la diversidad no llegarán a aprovecharse si no se permite que las diferencias de las personas se manifiesten en su puesto de trabajo. Los estilos de liderazgo no tienen por qué ajustarse a moldes preestablecidos; y el liderazgo tampoco ha de ser el único factor a tener en cuenta. Debemos demostrar que se puede ser un líder de éxito de diferentes maneras y fomentar que las personas de la organización consideren qué tipo de líder quieren ser.

“Las empresas deben replantearse qué es el liderazgo a fin de hacerlo atractivo para los futuros líderes que esperan que el cargo resulte interesante, significativo, flexible y razonablemente recompensado.”

Sacha Romanovitch

CEO
Grant Thornton Reino Unido

3. Invertir en programas de sponsors, no solo en mentores

Las mujeres restan importancia a sus éxitos al interactuar con otras personas. El apoyo emocional que se ofrece a través de los programas de mentores tiene un gran valor. Sin embargo, cuando el reconocimiento o los ánimos proceden del sponsor adecuado, el impacto puede ser enorme para la carrera profesional de una persona. El sponsor no solo defenderá las posibilidades y las habilidades de las mujeres en el trabajo, sino que también las protegerá en la medida adecuada para que asuman riesgos y cometan errores sin que estos entorpezcan sus carreras.

“Ser mentor es una cosa; pero ser sponsor, compartir responsabilidades y trabajar codo con codo, es otra. Y creo que lo segundo genera mucho más impacto.”

Stephanie Hasenbos-Case

Responsable mundial de cultura y recursos humanos Grant Thornton

²³ Women in business: El valor de la diversidad- Grant Thornton (2015)



Gestión de riesgos en el liderazgo

1. Crear equipos con una adecuada diversidad de género para lograr una gestión de riesgos eficaz

Los hombres y las mujeres perciben y gestionan el riesgo de forma distinta. No se trata de que un enfoque sea correcto y el otro equivocado. Sin embargo, debemos acabar con el estereotipo de que los riesgos exigen pensar a gran velocidad y actuar con rapidez. Sin duda, las empresas que dudan durante demasiado tiempo perderán oportunidades clave. Pero el entorno de negocios internacional se ha vuelto más volátil y la capacidad para gestionar la incertidumbre es también cada vez más importante. Las empresas dinámicas y resilientes se moverán por los extremos con una capacidad de análisis más calmada y equilibrada de los riesgos y recompensas. Las mujeres son una pieza clave en esta labor, pero más de un tercio de las empresas no cuenta con ellas en la alta dirección. Aquellas empresas que no incorporen a las mujeres a la toma de decisiones pondrán en peligro su crecimiento a largo plazo.

“Los equipos sin diversidad asumen un riesgo mayor de avanzar por un camino sin considerar todas las opciones o encontrar otras soluciones más complejas.”

Greg Keith
CEO
Grant Thornton Australia

2. Ofrecer a las mujeres oportunidades de liderazgo que las familiaricen con el riesgo

La mayoría de los cargos directivos implican gestionar riesgos. La experiencia y el liderazgo aportan confianza y familiaridad. Sin embargo, para formar futuros líderes bajo la óptica de la diversidad hace falta generar confianza desde el comienzo de sus carreras. Las empresas no deben basarse únicamente en la formación técnica, sino también ofrecer a las mujeres jóvenes experiencia práctica, exponiéndolas a la gestión de riesgos y, cuando corresponda, contando con ellas. De este modo se generará un círculo virtuoso: cuanto más familiarizada esté esa persona con el riesgo, mayor capacidad y confianza tendrá.

3. Establecer una cultura en la que asumir riesgos calculados forme parte de una estrategia empresarial de éxito y no algo a evitar

Las personas y los equipos necesitan sentirse apoyados, no penalizados, cuando toman decisiones sobre los riesgos con los que se encuentran sus empresas. La creación de culturas que comuniquen claramente el apetito de riesgo de la organización y que eviten echar las culpas a los demás puede contribuir a generar confianza y permitirles “dejarse llevar” y asumir riesgos.

Las empresas deben ofrecer formación y dar más oportunidades a las mujeres para que experimenten y “se equivoquen bien”, como dice Google. Esto se puede conseguir generando una mentalidad de crecimiento en la que las personas y los equipos responsables de las decisiones puedan aprender de sus errores y buscar activamente nuevos desafíos. Varias empresas entrevistadas en este informe realizan lo que Nicole Vandervilt denomina “autopsias sin culpables”. Se trata de analizar decisiones pasadas para establecer un relato objetivo de lo sucedido cuando algo sale mal, y de lo que sale bien en otras ocasiones, motivando así a las personas a tomar decisiones. Se puede contar con facilitadores externos para llevar a cabo estas sesiones y generar mayor confianza en el proceso.

4. Utilizar expresiones neutras como “consciente de los riesgos” en lugar de “reacio al riesgo” o “amante de los riesgos” para evitar los estereotipos de género

Tanto para los hombres como las mujeres resulta increíblemente difícil romper con las normas establecidas. Las empresas deben ser conscientes de que el lenguaje utilizado arrastra mensajes ocultos. Aceptar el discurso predominante de que las mujeres son reacias a los riesgos mientras que los hombres son amantes del riesgo describe de forma imprecisa a ambos sexos. Por el contrario, debería establecerse una conversación neutral sobre las distintas formas de concebir el riesgo. Es necesario reconocer las expresiones utilizadas para enmarcar el debate en torno al riesgo, evaluar si son apropiadas y tener presentes los prejuicios inconscientes.

¿Cómo se pueden evitar dichos prejuicios? Es importante saber que esos prejuicios inconscientes existen y dedicar tiempo a corregirlos. Pedir asesoramiento y solicitar una opinión externa al respecto también hace que seamos más conscientes de ello.

“El término ‘reacio’ sin duda tiene connotaciones negativas. Suena como si uno no quisiera pasar a la acción.”

Phil Smith

Presidente de Cisco en Reino Unido e Irlanda

5. Incluir oportunidades en el registro de riesgos de la empresa

Riesgo y oportunidad son dos lados de una misma moneda. Debemos evitar hacer referencia al riesgo exclusivamente como una amenaza e incluir las oportunidades de crecimiento. Una idea que ha surgido durante la investigación es la de permitir que los equipos directivos mixtos aporten sus ideas y observaciones sobre las amenazas y las oportunidades, de forma anónima, en un registro de riesgos antes de reunirse. De este modo, se pueden valorar sin prejuicios las distintas opiniones y fomentar la participación, aprovechando al máximo los beneficios derivados de la diversidad e incorporando una mayor variedad de perspectivas.

“Si le damos la vuelta al riesgo, lo que conseguimos es una adecuada sostenibilidad y decisiones más acertadas para la empresa.”

Gillian Saunders

Responsable de servicios de asesoramiento Grant Thornton Sudáfrica

6. Iniciar un proceso de gestión de riesgos más colaborativo

La investigación desarrollada para la elaboración de este informe pone de manifiesto que, cuando las mujeres ocupan puestos directivos, suelen ocupar cargos en las áreas de finanzas y recursos humanos. Las empresas deben facilitar la participación de estos puestos en los debates sobre riesgos - como oportunidad de negocio y como amenaza. Los beneficios de esta mayor participación son fundamentalmente dos: en primer lugar, las mujeres se ven más expuestas a una función de gestión y estratégica cada vez más importante, lo cual incentiva su potencial de ascenso profesional. Y, en segundo lugar, actúa como mecanismo para incorporar una mayor diversidad al proceso de identificación de decisiones empresariales arriesgadas pero importantes.

“Cuando el equipo está equilibrado, se establece un mayor debate, se escucha un espectro más amplio de opiniones, se incorporan más realidades y perspectivas... y esto conlleva la adopción de soluciones más completas.”

Stephanie Hasenbos-Case

Responsable mundial de cultura y recursos humanos Grant Thornton

Cómo puede ayudar Grant Thornton

En Grant Thornton podemos ayudarle a captar y retener a los mejores profesionales y a optimizar el impacto que sus profesionales tienen sobre su organización. También podemos apoyarle con la planificación estratégica y en garantizar la composición adecuada del consejo de administración y la alta dirección para fomentar su crecimiento.

En un entorno de negocio globalizado y volátil como el actual, las organizaciones deben adoptar un enfoque equilibrado a la hora de explorar los riesgos y oportunidades y lograr un crecimiento sostenible.

Los equipos de dirección también deben asegurarse de que pueden aportar un espectro equilibrado de perspectivas de

cara a la toma de decisiones. Grant Thornton se compromete con los líderes empresariales para generar y promover una base de profesionales resiliente y colaborativa capaz de asumir ese trabajo.

Le ayudamos a crear, transformar y proteger el valor. Desde el análisis de sus opciones de crecimiento estratégico

y una adecuada gestión de riesgos y oportunidades, hasta el máximo aprovechamiento de su base de talento, nuestra red global le ofrece el apoyo de los especialistas que necesita para prosperar en un entorno en constante cambio.

Sobre Grant Thornton

Grant Thornton en España proporciona a las empresas servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Grant Thornton es una de las organizaciones mundiales líderes en servicios profesionales y está presente en más de 130 países. Los 47.000 profesionales de Grant Thornton en todo el mundo proporcionan un asesoramiento práctico y con valor añadido para ayudar a las empresas dinámicas –ya sean cotizadas, multinacionales o familiares– a hacer frente a los desafíos y retos de su negocio y liberar su potencial de crecimiento.

En España

Contamos con un equipo de más de 900 profesionales multidisciplinar, transversal, con experiencia y visión empresarial, que da servicio a más de 3.500 clientes en 9 oficinas repartidas por el territorio nacional: Madrid, Barcelona, Bilbao, Castellón, Málaga, Murcia, Pamplona, Valencia y Zaragoza.



3.500
clientes



9
oficinas



9 sobre 10
satisfacción de nuestros clientes con el servicio y compromiso del equipo



www.grantthornton.es

Contacto



Isabel Perea

Socia de Grant Thornton

Isabel.Perea@es.gt.com

T +34 93 206 39 00

Metodología del IBR 2017

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta a empresas de tamaño medio del mundo, en la que cada trimestre se entrevista a unos 2.500 directivos de empresas cotizadas y privadas de todo el mundo. El informe se puso en marcha en 1992 en nueve países europeos y actualmente analiza cada año a más de 10.000 líderes empresariales de 36 economías para ofrecer análisis avanzados acerca de los problemas económicos y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo. Los datos de este informe se han obtenido a partir de las entrevistas realizadas entre octubre y diciembre de 2016 a un total de 5.530 (en España: 247) directores generales, consejeros delegados, presidentes y demás altos cargos de todos los sectores industriales en empresas de tamaño medio de 36 economías. Asimismo, se han realizado 17 entrevistas en profundidad a distintos líderes empresariales, algunos de Grant Thornton y otras personalidades ajenas a nuestra red de firmas.

La definición de empresas de tamaño medio varía en todo el mundo: en la China continental, entrevistamos a empresas con entre 100 y 1.000 empleados; en Estados Unidos, a entidades con unos ingresos anuales de entre 20 y 2.000 millones de dólares; en Europa, a compañías con entre 50 y 499 empleados. A los efectos del presente estudio, se entiende por puestos directivos o de alta dirección a cargos como director general o consejero delegado (CEO), director de operaciones (COO), director financiero (CFO) o socio.

Más información:

Publicaciones: grantthornton.global

Metodología: 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



Grant Thornton

An instinct for growth™

grantthornton.global

© 2017 Grant Thornton España S.L.P. Todos los derechos reservados.

Grant Thornton España S.L.P., es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás. Para más información, por favor visite www.grantthornton.com.



Audit · Tax · Legal · Advisory

[GrantThornton.es](https://www.grantthornton.es)

