

Women in business 2019:

Plan de acción

La cultura empresarial debe ser diversa e inclusiva, pero los cambios no se producen solos – es necesario tomar medidas conscientes, deliberadas y hacerles un oportuno seguimiento. Para ello, hemos definido una serie de medidas que se basan en seis pilares fundamentales: el Plan de Acción de Grant Thornton.





Campeones del cambio

Los equipos diversos consiguen mejores resultados y un desempeño más innovador, lo cual resulta clave en un entorno cada vez más complejo.






A pesar de que llevamos décadas abordando esta cuestión, los avances en paridad de género han sido lentos. El estudio 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 tan solo el 24% – el mismo dato que en 2016, 2014 y 2007¹. Las buenas intenciones no bastan para conseguir cambios: los argumentos empresariales a favor de la diversidad deben ser convincentes. Los datos son claros: según un estudio realizado por McKinsey & Company entre 1.000 empresas de 12 países, las organizaciones que se encuentran en el 25% superior de los rankings de diversidad de género en la alta dirección superan 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”, afirma 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. Conseguir un equipo de trabajo o un consejo de administración con igualdad de género debe ser prioritario”.

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 para resolver problemas interesantes y diversos, es necesario analizarlos más allá de la óptica femenina. Por eso tengo el radar encendido constantemente para mantener la diversidad de género dentro del equipo”.

Y esto no es una cuestión de mujeres: es fundamental que los hombres en puestos de responsabilidad 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 lo asumen a la perfección. Viven con ello día tras día. Los cambios se consiguen cuando los líderes toman medidas. Por eso me quiero dirigir en concreto a los hombres de las salas de juntas: abrazad la diversidad y hacedla parte de vuestro día a día.”

Medidas

-  Conectar la diversidad con los objetivos del negocio
-  Establecer y comunicar claramente los objetivos de diversidad
-  No caer en la autocomplacencia
-  Dar ejemplo desde las altas esferas
-  Involucrar a todos en la defensa de la diversidad



Conozca sus datos de diversidad

Cada organización ocupa un lugar específico en el amplio espectro de la diversidad. Antes de pasar a la acción, compare los datos de su organización para comprender en qué áreas debe aplicar cambios específicos






Los datos de diversidad son clave, pero los números por sí solos no generan los cambios. Es fundamental identificar las deficiencias y áreas de oportunidad existentes para impulsar el potencial de toda su fuerza laboral. Según un estudio elaborado por Catalyst, existen cinco métricas clave que permiten evaluar la diversidad: deficiencias de representación, contratación, rotación, ascensos y permanencia en el puesto⁴.

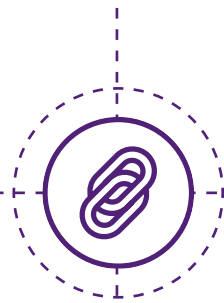
Asimismo, existen otros métodos que permiten discernir dónde se encuentra su negocio en la escala de inclusividad. “Evaluamos aspectos como cuántas mujeres ocupan puestos de dirección, qué modalidades de trabajo ofrece la organización para potenciar cuestiones de equidad y género, diversidad e inclusión”, indica Michelle Ferrari, CEO de Great Place to Work en México. “Es importante no solo tener los datos registrados en un archivo documentado, sino que además se actualice día a día, de manera que forme parte del ADN de la organización”.

Según Peter Grauer, presidente de Bloomberg LP, es muy importante conocer los datos de su organización en este ámbito, ya que la diversidad de género estimula la innovación e impulsa los resultados empresariales. “Hemos visto pruebas de ello en el Índice de Igualdad de Género (GEI) de Bloomberg, que mide la igualdad de género a través de las estadísticas internas de la compañía, las políticas de los empleados, el apoyo y el compromiso con la comunidad externa y las propuestas con conciencia de género”. Durante los últimos tres años, las compañías del índice GEI del sector de los servicios financieros han conseguido resultados superiores a los de otros índices de referencia como el Dow Jones, el FTSE y el MSCI.

El seguimiento de la carrera profesional de los empleados también ofrece una fuente clave de información en este sentido. “Todos los años realizamos un proceso de análisis que identifica el talento con el potencial demostrado. De este modo analizamos cómo retener ese talento, qué atributos deben desarrollar los distintos profesionales para llegar a ser socios, y qué tipo de apoyo específico pueden necesitar”, dice Nicole Bradley, socia directora de Grant Thornton en Sidney, Australia.

Medidas

-  **Evaluar la posición actual**
-  **Analizar los datos para extraer conclusiones**
-  **Identificar deficiencias en la representación femenina**
-  **Encontrar áreas de oportunidad para aumentar el equilibrio de género**
-  **Identificar la trayectoria profesional de los empleados en el tiempo**



Identifique y capte el talento

Eliminar los sesgos, tanto a la hora de identificar y captar candidatos como durante los procesos de designación y promoción interna, contribuye a evitar que las mujeres sigan contratadas por su capacidad actual, mientras que a los hombres se les contrate por su potencial.

Contratar a los mejores profesionales es todo un desafío cuando los candidatos no se ofrecen antes determinadas oportunidades. El informe interno de Hewlett Packard, que se cita con frecuencia, muestra que los hombres se presentan como candidatos a un puesto cuando cumplen el 60% de los requisitos, mientras que las mujeres solo lo hacen si cumplen el 100% de los requisitos, lo cual pone de relieve este problema. Sin embargo, no son los candidatos, sino el proceso en sí, el que tiene la culpa al no especificar claramente lo que se necesita⁵. Si bien el estudio elaborado por Grant Thornton en 2018 identificaba que el 71% de las empresas cuenta con políticas de no discriminación en la contratación, las organizaciones deben ir más allá de las políticas para conseguir cambios⁶.






“Debemos tratar de limitar o eliminar los prejuicios en los procesos de contratación y utilizar un lenguaje que no desanime a las mujeres a presentar sus candidaturas a determinados puestos”, afirma la Dra. Anna Zaroda-Dąbrowska, creadora y responsable del think-tank Diversity Hub en Polonia. “Los estudios sobre el impacto del lenguaje utilizado en las ofertas de empleo muestran que el uso de pronombres masculinos y de estereotipos asociados con el estilo de gestión masculino hace que

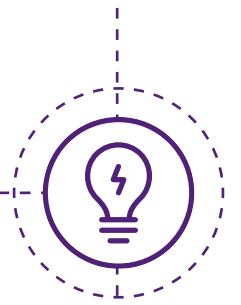
las mujeres se sientan excluidas: no se identifican con el puesto y están menos motivadas a la hora de presentar su candidatura”.

Si se elaboran anuncios de empleo neutros en materia de género, se puede acceder a una gama más amplia de candidatos. “Los directivos deben analizar los candidatos entrevistados e insistir en que haya un perfil óptimo y diverso de candidatos como parte del proceso”, afirma Josh Graff, responsable de LinkedIn en el Reino Unido. “En LinkedIn hemos introducido un proceso de contratación sensible al género, lo que significa que para cada vacante de empleo que ofrecemos, contamos con una lista equilibrada de candidatos al comienzo de la contratación, y contamos unos paneles de entrevistadores sensibles al género que se reúnen con los candidatos.

El sesgo aplicado durante la selección es otro obstáculo: según el estudio de Catalyst, la influencia de la alta dirección en la gestión del talento puede dar lugar a nuevos nombramientos que reflejen los rasgos del equipo contratante; y los estereotipos de género se producen cuando las organizaciones no son capaces de aplicar controles que protejan contra esos sesgos de género⁷.

Medidas

-  Revisar o introducir objetivos de contratación
-  Identificar diversas fuentes de talento
-  Analizar de manera crítica la redacción de los anuncios de empleo
-  Elaborar una lista diversa de candidatos
-  Eliminar los prejuicios de los procesos de entrevistas y nombramientos



Oportunidades de desarrollo y progresión

Las mujeres consiguen mejores resultados cuando cuentan con apoyo formal en las áreas de networking y sponsorship, pero el 70% de las oportunidades de desarrollo son informales, mientras que los hombres reciben más feedback sobre su progresión. Es necesario apoyar a las mujeres para que asuman más funciones de responsabilidad en materia de desarrollo y de resultados.

El informe IBR (International Business Report) de Grant Thornton preguntaba a hombres y mujeres en puestos de dirección cuáles habían sido sus principales obstáculos a la hora de ascender en su carrera profesional; si bien ambos citaban como principal obstáculo la falta de tiempo por sus responsabilidades laborales, el segundo obstáculo más citado por las mujeres era la falta de acceso a oportunidades de desarrollo profesional. Este dato es además el que refleja un mayor desequilibrio entre sexos, con un 27% de mujeres frente al 23% de hombres⁸.

Según el estudio de Catalyst sobre las experiencias que se necesitan para avanzar en el desarrollo profesional⁹, las mujeres afirman que tienen menos acceso a proyectos grandes y visibles, a puestos clave en proyectos y a experiencias internacionales que, en último término, constituyen un trampolín fundamental para saltar a puestos de alta dirección. Y que si bien los programas formales de desarrollo profesional pueden dar acceso a estos puestos, éstos no siempre derivan en una progresión profesional, sobre todo en el caso de las mujeres.

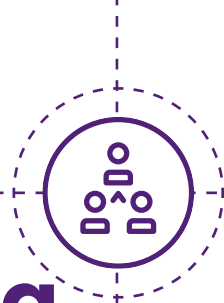
Carla Wall, directora general de Construction Industry Solutions (COINS) en Australia, dispone de un plan para impulsar el avance profesional de sus empleados: “En mi

opinión, existen cuatro elementos clave para empoderar a las mujeres y a los hombres: formación, confianza en sí mismos, exposición e independencia. La adopción de una estrategia de gestión del talento es importante para contribuir al desarrollo y avance profesional de los empleados, incluidos acuerdos de trabajo flexibles, planes de desarrollo personal e inversión en formación para desarrollar el autoconocimiento. Además, creo que es esencial abordar la desigualdad salarial de género y poner en marcha medidas oportunas para lograr el equilibrio de género”.

Funke Abimbola, Miembro de la Orden del Imperio Británico (MBE), abogada, directiva y activa defensora de la diversidad, cree que la visibilidad de los modelos y mentores en el entorno empresarial también es clave. “El aumento de la visibilidad de la mujer es muy importante dado que las mujeres suelen ser muy críticas con sus propios logros y son reacias a hablar de sus éxitos. Involucrar a los hombres para que actúen como defensores de las cuestiones de género también es fundamental para abrir nuevas oportunidades de desarrollo. Los defensores masculinos de la igualdad de género tienen una gran influencia y tienen la posibilidad de generar un mayor impacto que si los cambios los proponen solo las mujeres”.

Medidas:

- Introducir programas de sponsors y mentores
- Ofrecer oportunidades para potenciar los contactos profesionales en ambos géneros
- Oficializar los puestos que sirven de trampolín para el futuro desarrollo profesional
- Apoyar el desarrollo de redes profesionales de mujeres
- Defender el liderazgo femenino y dar visibilidad a sus éxitos



Mantener una base diversa de empleados

Las modalidades de trabajo flexible deben ponerse a disposición de toda la organización, de manera que los empleados puedan crear sistemas propios de trabajo que se adapten a sus necesidades de conciliación.

La retención del talento es un reto en multitud de sectores y es necesario adoptar prácticas específicas para que los entornos profesionales resulten atractivos para las mujeres. Los datos del informe IBR de Grant Thornton muestran que las modalidades de trabajo flexibles constituyen la tercera medida más habitual adoptada en las empresas para aumentar la diversidad de género en todo el mundo¹⁰. Asimismo, según un estudio elaborado por Boston Consulting Group, las oportunidades de trabajo flexible constituyen la política más eficaz para mejorar la diversidad de género (el 51% de los encuestados las eligen como medidas más efectivas)¹¹.

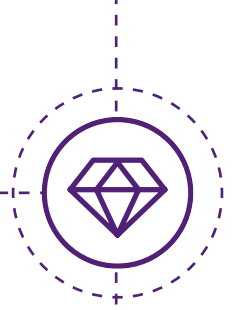
Vandana Saxena Poria, Oficial de la Orden del Imperio Británico (OBE), auditora, reputada innovadora y mentora de talento con sede en la India, se esfuerza por redefinir los entornos de trabajo para que se adapten a todos los empleados, no sólo a la mayoría dominante. “A las mujeres se nos permitió votar hace 100 años. Y la opinión de las mujeres en el entorno de trabajo se ha empezado a tener en cuenta mucho después. Todo se montó para que les funcionara a los hombres: los horarios de trabajo, los niveles de rendimiento esperados

y las modalidades de trabajo se desarrollaron para dar servicio a una sociedad muy distinta a la actual. Por desgracia, aunque la sociedad ha cambiado, estos elementos siguen igual... Encuesta tras encuesta vemos que tener un equilibrio personal y profesional contribuye a que todos los empleados desarrollen un mejor desempeño”.

Janki Lalani Gandhi, directora general de Lincoln International LLC en Estados Unidos, afirma que las empresas deben dejar que sus empleados diseñen las modalidades de trabajo que mejor se ajusten a sus necesidades. “Desde un punto de vista práctico, la empresa tiene que estar dispuesta a evolucionar con la empleada a medida que su vida evoluciona. Para asegurarse de que sus mejores profesionales se sientan empoderados - y me refiero tanto a mujeres como a hombres - el empleado y la empresa deben comprometerse a mantener una comunicación continua sobre este equilibrio. La empresa debe evaluar constantemente su cultura y sus programas, de manera que sus profesionales puedan tener éxito tanto el trabajo y como en su vida personal”.

Medidas:

- Introducir modalidades de trabajo flexible en toda la organización
- Identificar y desarrollar herramientas de conciliación eficaces
- Ofrecer apoyo y presentar modelos reales que sirvan de ejemplo a los empleados
- Generar visibilidad sobre modalidades de trabajo flexible en todos los géneros
- Eliminar el presentismo laboral



Crear una cultura inclusiva

Una cultura con la que las personas se sientan identificadas, en la que se valore su singularidad y en la que puedan decir lo que piensan debe venir impulsada desde las altas esferas, a través de palancas como el empoderamiento, la valentía, la responsabilidad y la humildad.

Según un estudio mundial de liderazgo inclusivo realizado por Catalyst sobre cómo describen los empleados las culturas inclusivas y las conductas de liderazgo¹², cuanto más incluidos se sienten los empleados, más innovadores son en su trabajo y más conductas de equipo desarrollan.

“La creación de una cultura inclusiva requiere que el equipo de dirección comprenda realmente las emociones, comportamientos y actitudes de su organización y tome medidas expresas para cambiar aquellos aspectos negativos que resten valor a la cultura”, afirma Brenda Trenowden, Comendadora de la Orden del Imperio Británico (CBE) y presidenta mundial de 30% Club. “Los comportamientos que constituyen modelos a seguir deben identificarse y transmitirse a través de toda la organización, tanto por parte de los altos directivos como a través de individuos con gran influencia. Estos valores deben alinearse con las aspiraciones estratégicas de la organización”.

Y los altos directivos deben hacer algo más que defender la causa de la diversidad: deben liderar de una manera inclusiva, asegurándose de que todos los empleados

puedan expresar sus diferencias, sabiendo que estas diferencias pueden ser aprovechadas para aportar un verdadero valor. “Ahora necesitamos líderes que aprovechen la diversidad de pensamiento y que sepan cómo hacerlo”, dice Heather Price, propietaria y CEO de la consultora australiana de diversidad Symmetra. “Líderes que consigan que los empleados se sientan seguros, es decir, que las personas que tengan puntos de vista diferentes se sientan cómodas para presentarlos, y no experimenten castigos ni humillaciones si rechazan, no están de acuerdo, expresan preocupaciones o experimentan con medidas que nunca se han llevado a cabo en la organización”.

La evolución de la cultura es necesaria, pero no es fácil. “Es una de las cosas más difíciles de hacer, porque no se trata de que una persona cambie su comportamiento, sino de que toda una organización cambie su forma de pensar”, afirma Kim Schmidt, responsable mundial del cultura y recursos humanos de Grant Thornton International. “Para sobrevivir y prosperar, las organizaciones necesitamos una cultura innovadora, y la diversidad es esencial para ello”.

Medidas:

- Aceptar la individualidad y dar a conocer fórmulas para superar los sesgos y subjetividades**
- Crear un entorno laboral en el que todos los empleados se sientan seguros**
- Garantizar que todos los empleados asuman las responsabilidades de sus comportamientos y actuaciones**
- Integrar la inclusividad en todas las interacciones, desde las evaluaciones hasta los planes de coaching**
- Involucrar a los hombres y hacerles ver los prejuicios a los que se 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 y galardonada en todo el mundo, y una de las principales organizaciones mundiales de firmas independientes de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Grant Thornton es una de las principales consultoras de negocio que ayuda a las organizaciones más dinámicas a liberar su potencial para conseguir un mayor crecimiento.

Nuestra marca es respetada en todo el mundo, dada nuestra condición como una de las principales organizaciones auditoras globales, reconocida por los mercados de capitales, reguladores y organismos emisores de normas internacionales.

Nuestra presencia global en más de 140 países con más de 53.000 personas significa que podemos satisfacer sus cambiantes necesidades, al tiempo que le ofrecemos la agilidad y los análisis de valor que necesita para ir un paso por delante del resto.

Contamos entre nuestros clientes con entidades privadas, sociedades cotizadas y organizaciones del sector público que acuden a Grant Thornton para beneficiarse de nuestros conocimientos técnicos y nuestras sólidas capacidades sectoriales, y también por nuestro diferenciado enfoque de trabajo. Los socios y los equipos de nuestras firmas miembro dedican dosis importantes de su tiempo a comprender verdaderamente su negocio, proporcionándole análisis de valor y una óptica renovada que le ayudará a avanzar.

Tanto si se trata de una organización con aspiraciones nacionales o con objetivos internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar todo su potencial de crecimiento.

Visite grantthornton.global y descubrirá cómo podemos ayudarle.

Diseñe un Plan de Acción para su empresa descargando el modelo desde:

grantthornton.global/BlueprintForAction



Grant Thornton
An instinct for growth™

grantthornton.global

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

© 2019 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

EPL293