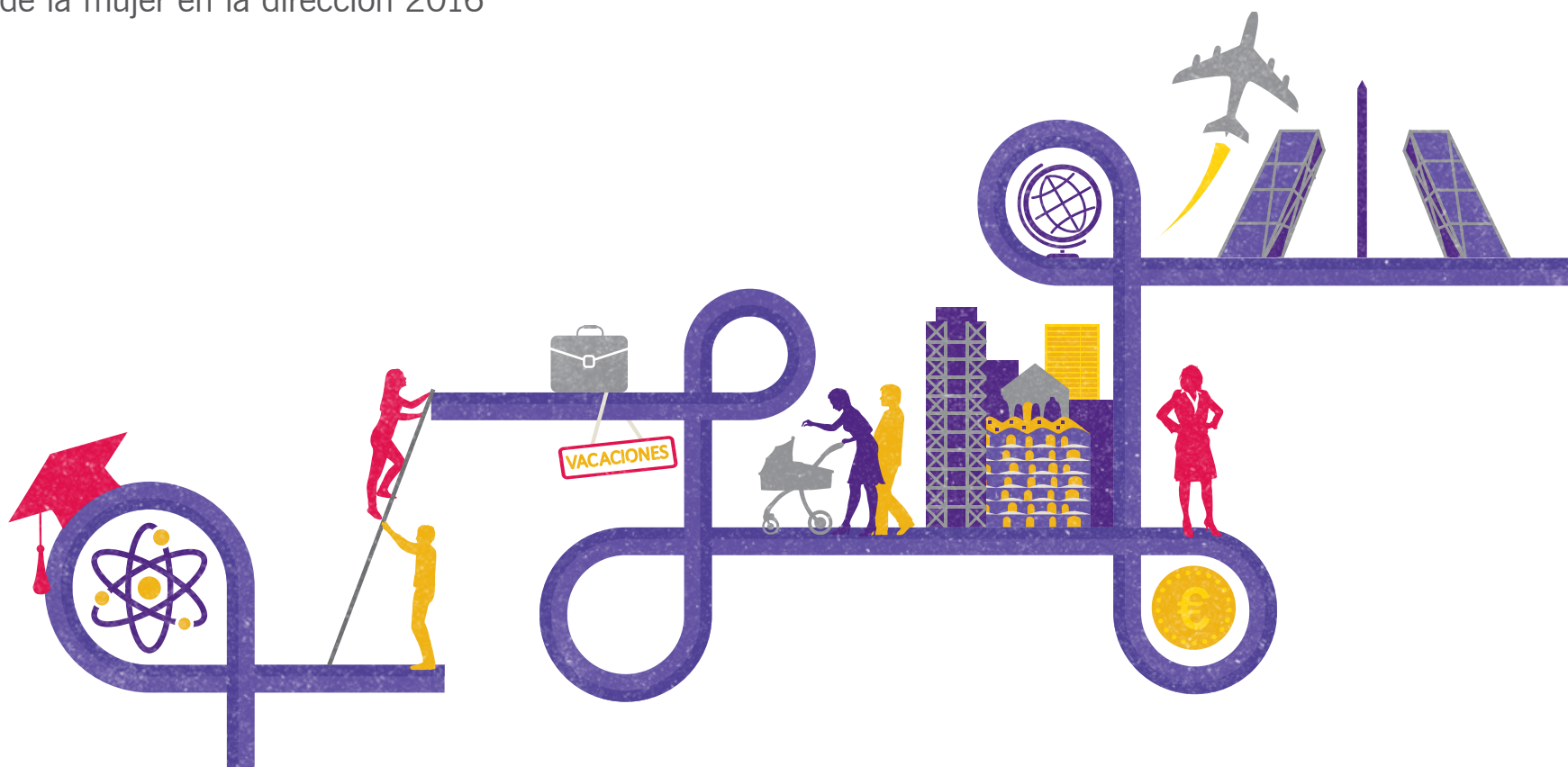


Women in business

De las promesas a la realidad

Informe sobre el papel de la mujer en la dirección 2016



Resumen ejecutivo

La diversidad de liderazgo en todo el mundo

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



Cómo atraer, desarrollar y conservar a las líderes

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

¿Qué hace a un buen líder?

¿Qué motiva a los líderes?

¿Qué disuade a los líderes potenciales?

Recomendaciones

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

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



Empresas

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

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



Mujeres

Buscar activamente nuevas experiencias para obtener diversas perspectivas y demostrar las habilidades que necesitan las empresas.



Gobierno

Dar ejemplo de buenas prácticas de diversidad en el liderazgo.

2. Comprender qué impulsa el deseo de liderar



Empresas

Promover oportunidades para que los líderes puedan marcar la diferencia.

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



Mujeres

Ser claras acerca de lo que quieren y reclamarlo.



Gobierno

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

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



Empresas

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

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



Mujeres

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



Gobierno

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

Introducción

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

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

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

La creciente globalización, la preocupación por la sostenibilidad y los avances tecnológicos están transformando el

entorno empresarial. Las empresas tienen que ser capaces de anticiparse al cambio, comprender los futuros riesgos potenciales, y desarrollar soluciones para superarlos y crecer. Esto requiere recabar aportaciones desde diversas perspectivas. Las empresas necesitan más mujeres en puestos de liderazgo para suplir esa necesidad.

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

También hemos visto que la proporción de empresas sin mujeres en la alta dirección permanece estancada en torno al 33% durante los últimos cinco años. Eso significa que un tercio de las empresas aún no tienen aportación femenina en las decisiones ejecutivas ni mujeres que ayuden a hacer crecer la empresa desde el punto de vista del liderazgo.

Entonces, ¿qué debe cambiar?

En este informe, exploramos cómo se enfrentan las empresas al liderazgo y qué líderes, sobre todo qué líderes femeninas, están buscando. A partir de más de 5.500 entrevistas en 36 países realizadas dentro de nuestro International Business Report y de 17 entrevistas en profundidad con altos directivos empresariales, examinamos los atributos de los buenos líderes y las motivaciones que tienen a la hora de alcanzar los puestos de alto nivel.

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

Asimismo, parece que las mujeres atienden a diferentes motivaciones a la hora de ocupar puestos de liderazgo. Esto lleva a una necesaria reflexión sobre qué beneficios se ofrecen a las mujeres para animarlas a tomar las riendas del liderazgo y cómo pueden articularlos las empresas. Y plantea también la duda sobre si los futuros líderes

potenciales están viendo un espacio laboral de liderazgo de del que quieran formar parte.

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

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

Aurora Sanz

Socia responsable del área de laboral
Grant Thornton España

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

“Sabemos que las empresas con plantillas heterogéneas pueden superar a sus homólogas más homogéneas. Están mejor posicionadas para adaptarse a un entorno empresarial global que cambia rápidamente. Las empresas deben evitar el pensamiento endogámico y acoger una diversidad de perspectivas para poder crecer y afrontar los retos actuales”.

Aurora Sanz
Socia responsable nacional del área de laboral
Grant Thornton España



Índice

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

La diversidad del liderazgo en todo el mundo

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

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

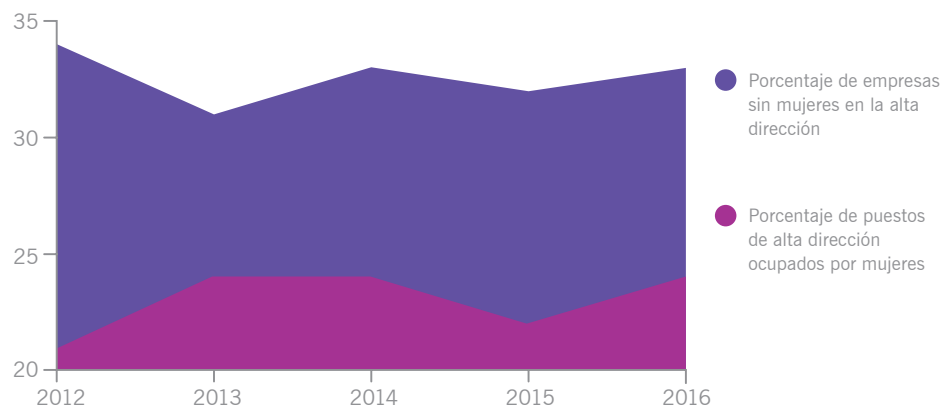
Pero dentro de estos promedios globales, destacan algunas regiones. Europa del Este continúa encabezando la clasificación, con una media del 35% de los puestos de alta dirección en la zona ocupados por mujeres y sólo un 16% de las empresas sin mujeres en

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

24%
de los puestos directivos a nivel mundial están ocupados por mujeres

45%
de los puestos directivos en Rusia están ocupados por mujeres

Las mujeres en la alta dirección



Fuente: IBR de Grant Thornton para 2016

La proporción de mujeres que ocupan puestos directivos ha aumentado en los doce últimos meses



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

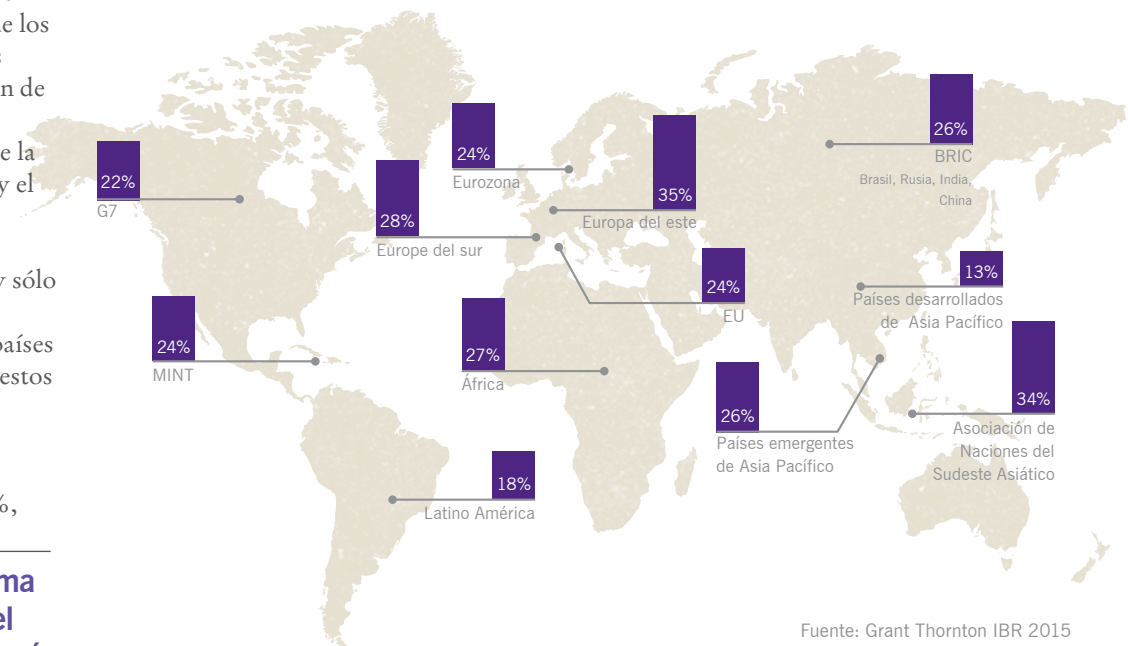
Además, en Europa del Este era habitual que las mujeres recibiesen educación superior, incluso en ámbitos como la ingeniería y las matemáticas, proporcionando una base sólida sobre la

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

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

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

Porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres



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



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

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

puestos de alta dirección. Este crecimiento también se puede remontar a la promoción de las mujeres dentro de los regímenes comunistas”.

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

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

73%

de las empresas en Japón no cuentan con mujeres en la alta dirección

4/10

empresas del G7 no cuentan con mujeres en la alta dirección

“Curiosamente, en Oriente Medio no existe una cultura de trabajo flexible, e incluso los empleos a tiempo parcial son muy poco comunes, pero hay guarderías infantiles asequibles, flexibles y de alta calidad, por lo que muchas mujeres regresan al mundo laboral y siguen ascendiendo a puestos directivos”.

Lindsay Degouve De Nuncques
Directora, ACCA Oriente Medio

Las mujeres se están graduando en las universidades y programas de posgrado en proporciones más altas que los hombres



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

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

Mientras tanto, EE.UU. ha evolucionado levemente a mejor. La proporción de puestos directivos ocupados por mujeres aumentó del 21% en 2015 al 23% este año, el porcentaje más alta registrado desde 2007. Sin embargo, la proporción de empresas estadounidenses sin ninguna mujer en la alta dirección también ha alcanzado a su nivel más alto con el 31%.

Pamela Harless, directora de personas y cultura en Grant Thornton US, sugiere que los malos resultados de EE.UU. y el Reino Unido pueden deberse a una cultura general de liderazgo que no valora características más femeninas.

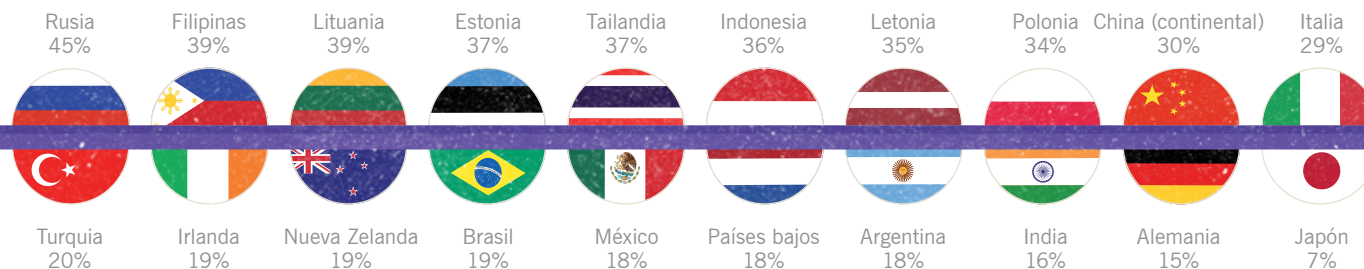
“En EE.UU. y el Reino Unido, las normas sociales se basan en un estilo de liderazgo de ‘mando y control’. Si nos fijamos en la estructura del gobierno corporativo, la dirección generalmente se establece de arriba hacia abajo. El liderazgo se percibe como algo que tiene que ser fuerte y directo, no colaborativo y eso se transmite hacia abajo en el mundo empresarial”.

Pamela Harless
Directora de personas y cultura en Grant Thornton US



Puestos directivos ocupados por mujeres por país (los diez mejores y los diez peores)

Fuente: Grant Thornton IBR 2016



Panorama global

Unión Europea

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



Norteamérica

Norteamérica experimentó su mejor evolución hasta la fecha, hasta alcanzar el 23% de los puestos directivos ocupados por mujeres. Canadá siguió evolucionando mejor que EE.UU. Sin embargo, el porcentaje de empresas sin ninguna mujer en la alta dirección en la región ascendió hasta un máximo del 31%.



Europa del Este

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



Latinoamérica

A pesar de que varios países latinoamericanos presumen de tener presidentas, la región continúa en la zona baja de la clasificación. A pesar de que Argentina y Brasil experimentaron una ligera mejora interanual, ambos han caído en los cinco últimos años. La región en su conjunto solo tiene el 18% de los puestos directivos ocupados por mujeres y más de la mitad (52%) de las empresas sin mujeres en la alta dirección.



Países emergentes de Asia-Pacífico

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



Africa

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



Países desarrollados de Asia-Pacífico

Desde que se introdujo el permiso retribuido de maternidad hace cinco años, Australia ha experimentado una disminución en el porcentaje de empresas sin ninguna mujer en la alta dirección, aunque apenas hay cambios en el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres. Nueva Zelanda se sitúa significativamente por debajo de su promedio de cinco años, mientras que Japón se coloca una vez más en el último puesto de la clasificación global.



Las funciones que desempeñan las mujeres en el liderazgo empresarial

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

Una vez más la región de Asia-Pacífico se comporta mejor que la media, con un 22% de las mujeres en la alta dirección que ocupan el puesto de primer ejecutivo. En Europa del Este el 10% de las directivas ocupan el puesto de CEO frente a un 48% que son directoras financieras. Mientras tanto, en el G-7, sólo el 7% de las mujeres en la alta dirección son directoras generales, en

comparación con el 20% que son directoras de recursos humanos, el 12% que son directoras de marketing y el 11% que son directoras financieras.

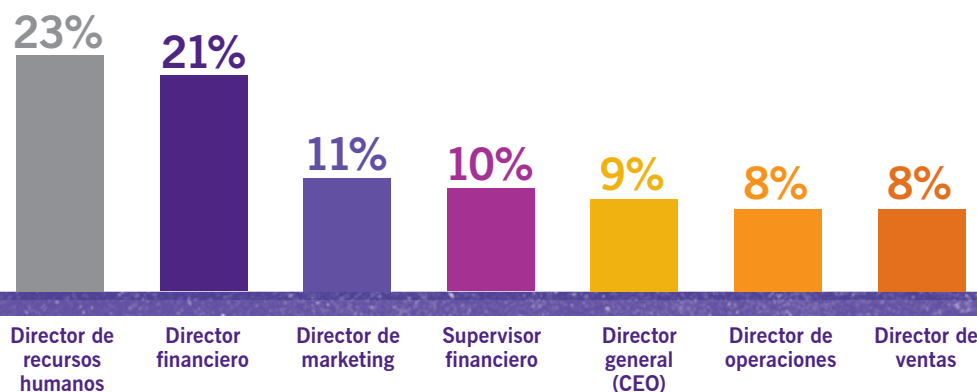
Mientras que los máximos ejecutivos rara vez provienen del área de recursos humanos, podría haber mejores noticias para las mujeres que trabajan en la función financiera. Un informe reciente publicado

por la agencia de contratación Korn Ferry pone de relieve la necesidad de que los directores financieros “vayan más allá de sus habilidades técnicas del lado izquierdo del cerebro y desarrollen más competencias en áreas del lado derecho del cerebro orientadas a las personas y las relaciones” para poder ascender al puesto de CEO. Esto es algo que la ciencia sugiere que será más fácil para las mujeres que para los hombres, puesto que, generalmente, los cerebros de las mujeres están más conectados a través de los hemisferios izquierdo y derecho.

“Si vamos a resolver el problema de las mujeres en el liderazgo empresarial, necesitamos tener más mujeres que desempeñen funciones de dirección verdaderamente operativas. Las mujeres no deben encargarse únicamente de funciones de apoyo tales como RRHH y marketing, sino responsabilizarse de las cuentas de pérdidas y ganancias e impulsar la gestión de la empresa”.

Pamela Harless
Directora de personas y cultura en Grant Thornton US

Puestos de alta dirección ocupados por mujeres



Fuente: Grant Thornton IBR 2016

9% de las mujeres en la alta dirección ocupan el cargo de CEO.

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

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

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

Cómo atraer, desarrollar y retener a los líderes

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

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

Grant Thornton muestra que las compañías cotizadas con consejos íntegramente masculinos en el Reino Unido (FTSE 350), EE.UU. (S&P 500) y la India (CNX 200) están renunciando a beneficios potenciales de 655.000 millones de dólares. Si se optará por consejos mixtos en las empresas del S&P 500 y del FTSE 350 en EE.UU. y Reino Unido, el PIB podría aumentar en torno a un 3%.

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

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

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

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

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

Norman Pickavance
Líder de marca, cultura y sostenibilidad,
Grant Thornton UK

“Cuando las mujeres no continúan su trayectoria hasta los puestos directivos, las empresas pierden una valiosa relación con los clientes y las perspectivas que ellas aportan a la toma de decisiones”.

Sian Sinclair
Socio, Grant Thornton Australia

Las compañías cotizadas con consejos íntegramente masculinos en el Reino Unido, EE.UU. y la India están renunciando a unos beneficios potenciales de 655.000 millones de dólares.

² http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf

¿Qué hace a un buen líder?

Pasión, honradez, integridad, tenacidad... Son muchos los atributos que queremos que tengan nuestros líderes empresariales. Las empresas deben asegurarse de que buscan y desarrollan estas cualidades en los futuros líderes. También tienen que darse cuenta de que algunas habilidades son particularmente relevantes en el complejo mundo actual, y de que los hombres y las mujeres valoran los atributos del liderazgo de forma diferente.

Comunicación

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

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

comunicación de manera diferente.

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

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

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

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

42%
de las mujeres dice que la comunicación es atributo importante para los buenos líderes, en comparación con el 32% de los hombres.

“A medida que avanza la tecnología, resulta realista que todos tengan algo que decir. Vivimos en un mundo en el que el crowdsourcing se aplica también a las ideas, lo cual es un ejemplo del valor de que se escuche la voz de todos. Los grandes líderes tendrán que aplicar este desarrollo a la forma en que dirigen su organización”

Norman Pickavance
Líder de marca, cultura y sostenibilidad, Grant Thornton UK



Visión inspiradora

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

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

Delegación frente a colaboración

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

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

se enfrentan. Esto requiere un estilo de liderazgo más colaborativo, no dictatorial”.

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

“Los líderes tienen que ser capaces de imprimir una dirección clara a la organización para luego inspirar a otros para que sigan esa dirección a través de una comunicación clara y atractiva. Tienen que crear una cultura en la que las personas se sientan capaces y motivadas para rendir, y sepan que están marcando la diferencia”.

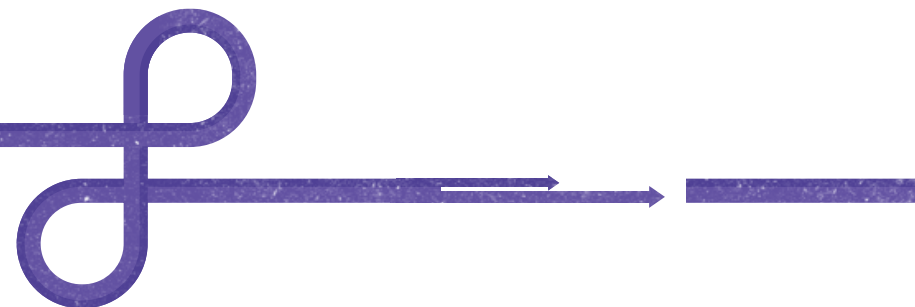
Lindsay Degouve De Nuncques
Directora, ACCA Oriente Medio

“Creo que la capacidad de delegar es absolutamente esencial. Como líder no puedes tener éxito haciéndolo todo por ti solo”.

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

26% de los hombres dice que la capacidad de delegar es un atributo importante para un buen líder, comparado con el 20% de las mujeres.

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



Haciendo frente a la complejidad

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

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

Sacha Romanovitch pone de relieve la diferencia entre el liderazgo adaptativo y el liderazgo técnico, diciendo: “El liderazgo técnico pasa por implementar una solución conocida a un problema complejo. Pero en un mundo volátil e incierto no sabes cuál es la respuesta, así que tienes que liderar creando un entorno en el que una gran cantidad de personas estén involucradas en la búsqueda de soluciones a los retos a los que te enfrentas”.

“Hacer frente a la complejidad y a un mundo cambiante resulta de gran importancia. En Grant Thornton somos muy conscientes de este hecho y, a lo largo de los años, hemos experimentado una gran cantidad de cambios económicos y políticos. Los altos directivos deben aportar soluciones creativas, flexibles y estimulantes”.

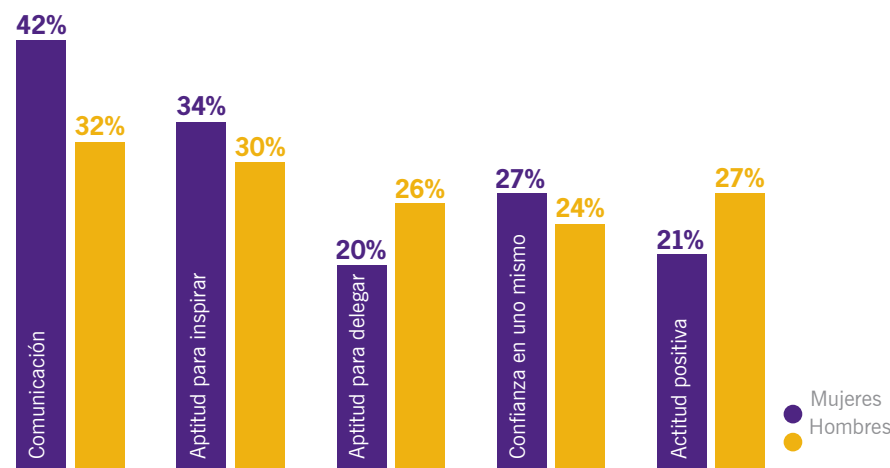
Madeleine Blankenstein
Socia, Grant Thornton Brasil

Un nuevo estilo de liderazgo

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

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

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



Fuente: Grant Thornton IBR 2016

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

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

Los buenos líderes quieren marcar la diferencia

Los líderes, ya sean hombres o mujeres, quieren tener un impacto, tanto dentro como fuera de las empresas para las que trabajan. En todo el mundo, el mayor factor de impulso para asumir un puesto de liderazgo de alto nivel es la capacidad para conducir la estrategia empresarial y efectuar cambios, escogida por el 37% de nuestros encuestados. Como explica Pamela Harless: “Mi motivación era que quería ser capaz de influir en la dirección de la organización y causar impacto sobre la cultura de la empresa. Quería dar forma a la estrategia, tener voz y aportar una nueva perspectiva.”

También son importantes factores de impulso para asumir un puesto de liderazgo de alto nivel la posibilidad de dar poder a los demás (28%) y marcar una diferencia positiva en la comunidad local (23%). Ya no es suficiente que el trabajo proporcione seguridad financiera; los líderes están buscando carreras profesionales que les

permitan beneficiar a la sociedad y estar orgullosos de lo que hacen. Atrás han quedado los días en que “marcar la diferencia” significaba que el CEO escogiese una organización benéfica a la que la empresa donase dinero; ahora los líderes tienen que motivar y dar poder a su personal para que saquen tiempo y se involucren en proyectos sobre el terreno. Norman Pickavance describe este cambio como pasar de un modelo de liderazgo que se centra en el valor del accionista a un nuevo modelo que se centra en el valor para la sociedad.

Pero las mujeres también quieren saber que están siendo recompensadas adecuadamente

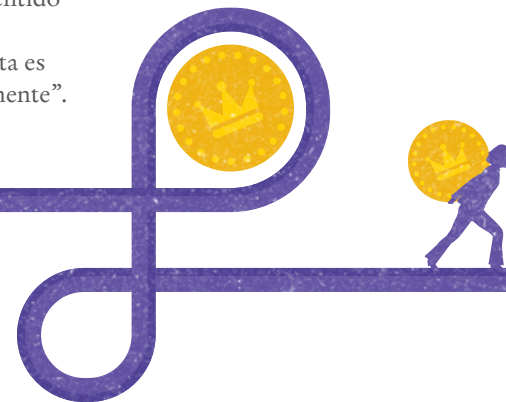
Marcar la diferencia no es lo único que impulsa a los líderes a asumir puestos de alto nivel. El reconocimiento de la capacidad fue el segundo mayor factor de motivación, y una tercera parte (32%) de los encuestados dijo que contribuyó a que escogieran un puesto de liderazgo, pero resultó

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

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

28%

El 28% de las mujeres consideró que el salario era importante a la hora de asumir un puesto de liderazgo de alto nivel, comparado con el 21% de los hombres.

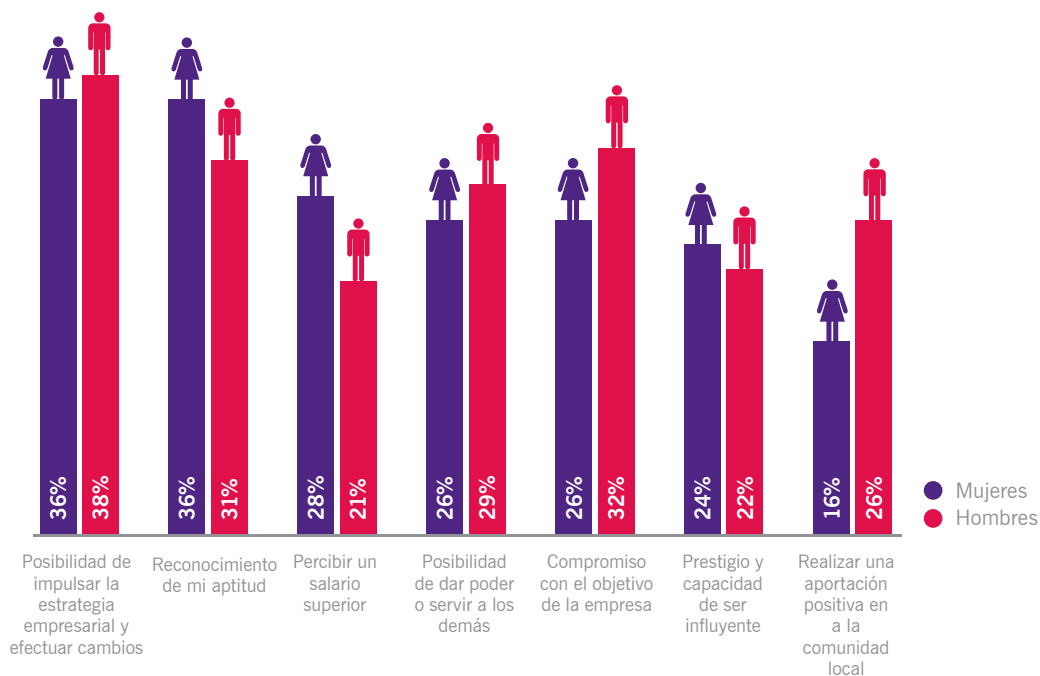


Varios de los entrevistados destacaron el aumento de la concienciación y la transparencia sobre la desigualdad salarial, diciendo que esto ha situado las cuestiones salariales en un punto prioritario de la agenda de las mujeres que están considerando acceder a la alta dirección: “El hecho de que más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

sobre la importancia del salario”, afirma Lindsay Degouve de Nuncques.

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

Principales motivos por los que los líderes asumen puestos de liderazgo



Fuente: Grant Thornton IBR 2016



32%

El 32% de los entrevistados dice que el reconocimiento de su capacidad ha sido lo que más les ha impulsado a asumir un puesto de alta dirección.

¿Qué disuade a los potenciales líderes?

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

Sesgos inconscientes contra las mujeres

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

Por otra parte, las prácticas empresariales pueden, sin querer, hacer más difícil que las mujeres tengan éxito. A las madres

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

La falta de estructuras de apoyo

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

“Creo que a menudo el problema es que la gente sospecha que las empresas están abordando la diversidad porque no tienen más remedio, porque hay cuotas, revisiones y controles, o por la presión de los accionistas, y no porque realmente crean en ella”.

Rhodri Williams
Vicepresidente de comunicación y relaciones públicas en la zona EMEA, AIG

“Las empresas han de mantener conversaciones abiertas con las mujeres en su plantilla para comprender sus experiencias y lo que necesitan en términos de apoyo”.

Deborah Stern-Vieitas
CEO de la Cámara Estadounidense de Comercio para Brasil

El impacto sobre la vida familiar

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

Las mujeres también destacaron la necesidad de que cambien las normas tanto culturales como empresariales para que les sea más fácil liderar. Esto significa cambiar la expectativa de que el progenitor que deje a un lado su carrera para cuidar de los niños sea la madre, normalizar el permiso de paternidad compartido, prestar un mejor apoyo a las mujeres de baja por maternidad y establecer condiciones laborales realmente flexibles. En particular, garantizar que el cuidado de niños sea asequible y flexible era una cuestión clave para las mujeres con las que hablamos, ya que de lo contrario podría no resultar económicamente viable seguir trabajando y ascender a puestos de liderazgo.

Y aunque estas cuestiones son especialmente importantes para las mujeres, varias entrevistadas destacaron que el mismo reto constituirá una barrera para la próxima generación de líderes masculinos: “La próxima generación de líderes – los millennials de ambos sexos – desea un equilibrio entre vida y trabajo y una mayor flexibilidad. Quieren trabajar desde casa o poder disfrutar de una excedencia de dos años si así lo desean, ya sea para tener hijos, ir de viaje o hacer un voluntariado, y estarán dispuestos a marcharse a otras empresas si no disponen de esta flexibilidad”, señala Kim Schmidt, asesor senior para liderazgo, talento y cultura en Grant Thornton Australia.

“La gente dice que no se puede tener una familia y una carrera, que tienes que elegir; pero ¿por qué no puedes ser una estupenda madre y a la vez excelente en la profesión que has elegido?”

Emily Cox

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

“Me preocupaba que si me convertía en líder tendría menos tiempo para mi familia y que no podría centrarme tanto en ella. Tenemos que cambiar la percepción de que los líderes tienen que elegir entre el éxito en su carrera y una vida familiar sostenible”.

Marivic Espano

Presidente y CEO, Grant Thornton Filipinas



Garantizar que las guarderías infantiles sean asequibles y flexibles, para toda la niñez y no sólo para la primera infancia, es una cuestión clave para las mujeres.



Recomendaciones

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

Francesca Lagerberg - Líder global de servicios legales y sponsor de mujeres en el liderazgo, Grant Thornton

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

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

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

Las mujeres señalaron que contar con un mentor es el tipo de estructura de apoyo más útil a la hora de convertirse en líder.



“Incluso dentro de mi propio equipo, me di cuenta que las descripciones más habituales de liderazgo que utilizábamos en las reuniones estaban relacionadas con equipos deportivos o con lo militar. Hemos tenido que redefinir nuestra historia de liderazgo y nos hemos decantado por una orquesta como el mejor ejemplo y el más significativo para ambos sexos”.

Sacha Romanovitch - CEO, Grant Thornton UK

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



Empresas

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

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

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

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



Empresas

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

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



Mujeres

Buscar activamente nuevas experiencias para obtener diversas perspectivas y demostrar las habilidades que necesitan las empresas.

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



Gobierno

Dar ejemplo de buenas prácticas de diversidad en el liderazgo.

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

“Históricamente, parte del problema ha sido el factor disuasorio de los puestos de alta dirección. No es sólo el empuje; es la falta de atracción”.

Rhodri Williams - Vicepresidente de comunicación y relaciones públicas de la zona EMEA, AIG

2. Comprender qué impulsa el deseo de liderar



Empresas

Promover oportunidades para que los líderes puedan marcar la diferencia.

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



Empresas

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

Aunque la remuneración importa a casi todo el mundo a la hora de aceptar un puesto de liderazgo, obtener un mayor salario es un factor de motivación mayor para las mujeres que para los hombres. Las mujeres ven su salario como una demostración de que la empresa les valora y les recompensa justamente por su trabajo. También les preocupa asegurar que ganan lo suficiente como para garantizar la seguridad de su familia. Sin embargo, por lo general a las mujeres les causa más ansiedad pedir aumentos de sueldo y ascensos y son mucho menos propensas que los hombres a iniciar negociaciones, así que son las empresas las que han de hablar de dinero. Esto puede resultar difícil ya que las personas a menudo se sienten incómodas hablando del sueldo. Es importante que las empresas permitan a sus empleados hablar libremente y formen a los jefes acerca de cómo mantener conversaciones honestas con su personal acerca de la retribución económica.



Mujeres

Sé clara acerca de lo que quieres y pídelo.

Aunque algunas mujeres pueden no encontrarse cómodas en una negociación, es importante que sean capaces y estén dispuestas a articular lo que quieren de un puesto de alta dirección, incluido el sueldo. Muchos entrevistados destacaron la necesidad de que las mujeres que quieren liderar asuman riesgos y presenten su candidatura para nuevas funciones. También puede ser útil que las mujeres soliciten formación en las áreas que deseen desarrollar aún más, como demostración de su ambición. En todo caso, las mujeres han de enfrentarse a las negociaciones con capacidad para explicar claramente el beneficio organizativo de su petición, puesto que la investigación ha demostrado que esto tiende a tener más éxito que simplemente pedirlo para una misma.¹³



Gobierno

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

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



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

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

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

“Creo que la clave es crear un entorno del cual resulte realmente interesante y estimulante formar parte, o percibir que su aportación será valorada y percibir que están siendo escuchadas”.

Sacha Romanovitch - CEO, Grant Thornton UK

3. Crea un entorno que apoye a las mujeres que quieran liderar



Empresas

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

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



Empresas

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

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



Mujeres

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

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



Gobierno

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

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

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

Cómo puede ayudar Grant Thornton

La cantera de talento para el futuro será distinta y requerirá aptitudes diferentes. También trabajará de formas distintas y vivirá en otros lugares

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 130 países. Los 42.000 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 700 profesionales multidisciplinar, transversal, con experiencia y visión empresarial, que da servicio a más de 2.000 clientes en 9 oficinas repartidas por el territorio nacional: Madrid, Barcelona, Alicante, Bilbao, Castellón, Málaga, Murcia, Pamplona y Zaragoza.

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.

Para más información:

www.grantthornton.es



Contactos



Aurora Sanz

Socia responsable nacional del área de laboral
Grant Thornton España

aurora.sanz@es.gt.com

T 627 545 845



Marta Alarcón

Socia de auditoría Grant Thornton España

marta.alarcon@es.gt.com

T 639 721 947

Metodología del IBR 2016

Este informe es parte del International Business Report (IBR), estudio que Grant Thornton realiza desde 1992 para conocer las tendencias, percepciones, decisiones y expectativas de las empresas de cara al corto y medio plazo. Los 36 países incluidos en el estudio representan más del 80% de la economía mundial. Por esto, a lo largo de sus 22 años, el IBR ha demostrado ser un barómetro que permite prever los cambios y tendencias de la economía mundial y los mercados locales a medio plazo.

- Universo: Empresas de todos los sectores económicos, de tamaño medio-grande (en el caso de España entre 100 y 500 empleados).
- Muestra: Más de 10.000 entrevistas anuales a la alta dirección: Presidente, CEO, Director General, u otro alto directivo. 400 de ellas en España.
- Trabajo de campo: Entrevistas telefónicas trimestrales realizadas en España por Análisis e Investigación y coordinadas mundialmente por Millward Brown.

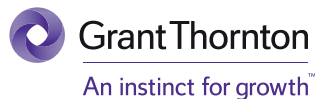
Para la elaboración del Women in Business 2016 se entrevistó a 5.520 altos directivos en los 36 países entre los meses de julio y diciembre de 2015 (206 en España).

Más información:

Publicaciones: www.grantthornton.global

Metodología: www.grantthornton.global

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



© 2016 Grant Thornton International Ltd.

'Grant Thornton' 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.

www.grantthornton.global

Linstock
communications

This report was produced in collaboration
with Linstock Communications.



Grant Thornton