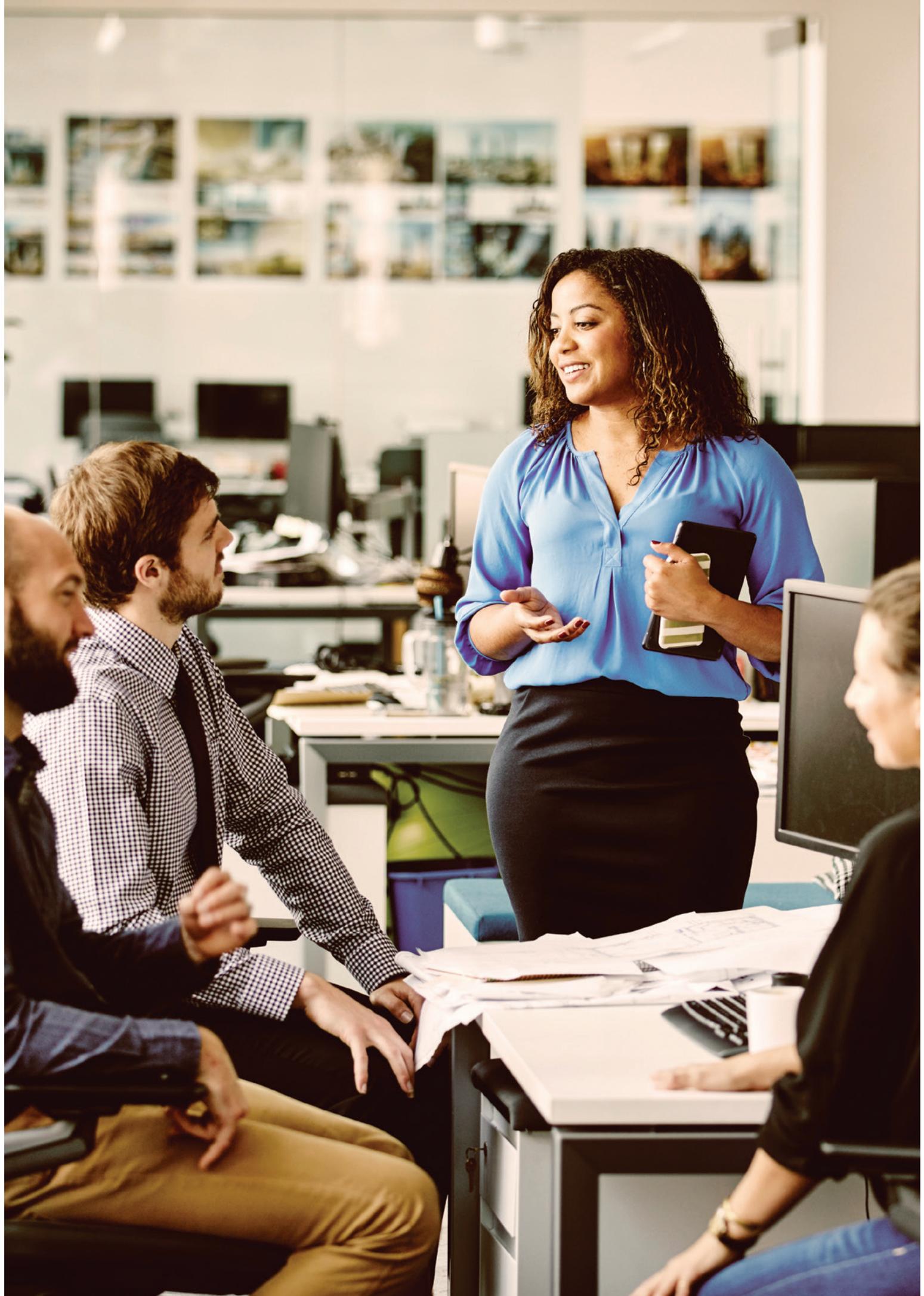


# Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso

Marzo de 2018





# Contenido

Sección	Página
Prólogo	04
Principales hallazgos globales	06
Diversidad de género en el liderazgo	07
Análisis por regiones	10
El entorno de las políticas empresariales	12
Recomendaciones para líderes de negocios	20
Metodología	23

“Al destacar en este reporte la situación actual, y al ofrecer recomendaciones para que los líderes de negocios puedan aprovechar las ventajas de la diversidad de género, confiamos en contribuir a impulsar el cambio.”

**Francesca Lagerberg, líder global de capacidades de la red y sponsor de mujeres directivas,  
Grant Thornton International Ltd**

# Prólogo

Durante el último año, las empresas de todo el mundo han dado un paso adelante y otro atrás en materia de diversidad de género en el liderazgo. A nivel global, el porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección ha crecido significativamente, del 66% al 75%. Pero al mismo tiempo, la proporción de cargos directivos ocupados por mujeres ha caído marginalmente.



Esto sugiere que las empresas podrían estar centrándose en “cumplir la obligación” de evitar tener equipos directivos compuestos exclusivamente por hombres, en lugar de crear una cultura inclusiva que derive en una alta dirección genuinamente diversa. A pesar de que es muy positivo que haya cada vez más mujeres en puestos directivos, resulta decepcionante que esto se disperse sólo superficialmente. Esto significa que muchas empresas no podrán aprovechar los beneficios derivados de una verdadera diversidad.

Dada esta tendencia, en el presente informe nos disponemos a entender el papel de las políticas a la hora de impulsar cambios positivos, y contrarrestar las normas culturales y el “prejuicio inconsciente” que frenan los avances en este ámbito. En muchos casos, las buenas intenciones no se llevan a la práctica.

Identificamos que las políticas empresariales son abundantes: políticas como igualdad salarial, licencia por maternidad/paternidad remunerada, horarios flexibles, entre otras, son habituales en multitud de países. Pero los países que cuentan con un mayor número de políticas no son necesariamente los que muestran una mayor diversidad de género. Las políticas por sí solas, por tanto, no parecen generar progreso real.

Las empresas indican que les resulta difícil llevar a la práctica sus buenas intenciones a la hora de introducir políticas que mejoren la diversidad de género, y afirman que los estereotipos de género siguen siendo un obstáculo a la hora de progresar.

Muchos líderes de negocios quieren que sus gobiernos adopten mayores medidas legislativas para abordar la desigualdad de género en la alta dirección, aunque la mayoría cree que las empresas y las administraciones públicas deben trabajar juntas para resolver el problema.

Es evidente que las políticas (ya vengan impulsadas por las empresas o los gobiernos) no están consiguiendo cambios a gran escala. Esto no quiere decir que las políticas no sean importantes o no funcionen en organizaciones específicas, sino que los resultados no se han generalizado. Adicionalmente, no existe una correlación clara entre qué políticas específicas se adoptan y la diversidad de género existente en los equipos de alta dirección.

Esto plantea un interrogante importante: si las políticas no están logrando la incorporación de las mujeres a la alta dirección a pesar de su uso generalizado, entonces ¿qué lo hará?

Las entrevistas que llevamos a cabo con líderes de negocios de todo el mundo sugieren que las empresas que están consiguiendo cambios de verdad son aquellas cuyas políticas y prácticas están enraizadas en una genuina convicción acerca de las ventajas de la diversidad. Sus directivos las reconocen y crean culturas inclusivas en las que se escucha a una amplia gama de diferentes opiniones. Se trata de cambiar conductas y comportamientos, y no de meramente cumplir con la obligación.

Existen pruebas convincentes sobre la relación entre la diversidad de género en la alta dirección y el éxito empresarial<sup>1</sup>. La volatilidad actual de la economía mundial, y las continuas innovaciones tecnológicas y los efectos disruptivos que éstas conllevan, hacen que este tema cobre mayor importancia aún. Las empresas con equipos de alta dirección integrados sólo por hombres deberían estar sintiendo cómo este tema las apremia, y deberían actuar con celeridad si quieren seguir siendo competitivas.

Esto no significa que simplemente haya que introducir más políticas. El cambio más importante ha de ser que los líderes de negocios impulsen la causa de la diversidad de género. Una vez que esto se perciba como un valor clave para la compañía, y que potencialmente se vincule a la compensación, podrán adoptarse iniciativas específicas, como cursos de formación en “prejuicio inconsciente” y programas de apoyo que ayuden en este ámbito. Es importante que las altas esferas prediquen con el ejemplo para cambiar las cosas, y hay cierta evidencia sobre una fatiga creciente generada por la adopción de iniciativas que no consiguen cambios de conducta.

No existe ninguna iniciativa que pueda solucionar por sí sola el problema de la diversidad de género. El aumento del número de mujeres en puestos de alta dirección, al igual que todo cambio positivo, llevará tiempo y probablemente cueste. Las compañías -incluida Grant Thornton- deben encontrar su camino y una parte fundamental de ese recorrido será mostrar a los potenciales futuros líderes que este viaje merece la pena. Pero al destacar la situación actual en este reporte y ofrecer recomendaciones para que los altos directivos puedan aprovechar los beneficios comerciales de la diversidad de género, confiamos en contribuir a impulsar el cambio.

## Francesca Lagerberg

Francesca Lagerberg, líder global de capacidades de la red y sponsor de mujeres directivas, Grant Thornton International Ltd



“Si se observa a dos empresas diferentes con las mismas políticas vigentes, se verán dos panoramas muy distintos dependiendo de cómo están siendo lideradas.”

**Chris Clarke, directora ejecutiva, AdviserPlus**

<sup>1</sup> McKinsey Research, *Delivering through diversity*, página 10

# Principales hallazgos globales



## Principales políticas y prácticas sobre igualdad de género implementadas por las empresas:



## Principales impulsores para que las empresas introduzcan políticas y prácticas de igualdad de género:



## Principales barreras que impiden la implementación de las políticas y prácticas de igualdad de género:



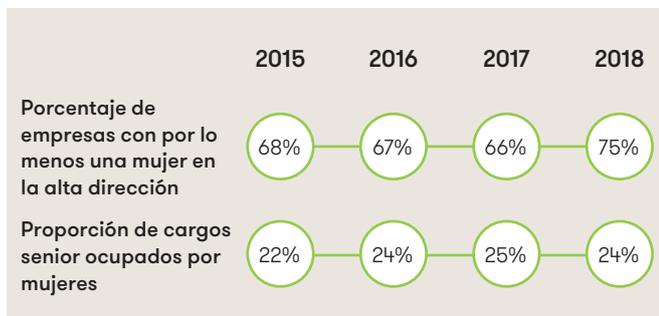
## Diez recomendaciones para que los líderes de negocios incrementen la igualdad de género:

1 Liderar la causa		
Liderazgo	Políticas	Cultura
2 Hacer de la diversidad y la inclusión un valor central	5 Evitar medidas puramente simbólicas	8 Investigar los beneficios
3 Establecer objetivos	6 Reducir la contratación y promoción de perfiles similares	9 Sentirse cómodos con la incomodidad
4 Vincular el progreso al salario	7 Introducir patrocinadores	10 Compartir historias

# Diversidad de género en el liderazgo

Durante el último año, la comunidad empresarial ha conseguido avances importantes de cara a garantizar la representación de las mujeres en las esferas más altas. A nivel global, el porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección ha crecido significativamente, del 66% al 75%, lo que significa que muchas más empresas han alcanzado algún nivel de equilibrio de género.

**Figura 1: Representación femenina en la alta dirección durante los últimos cuatro años**



Tal vez los directivos se estén convenciendo de las ventajas que un equipo diverso en materia de género puede aportar a los resultados económicos. Sin embargo, el aumento del foco mediático y las preocupaciones en torno a la posible legislación en muchas regiones también pueden estar impulsando la acción. Francesca Lagerberg, líder global de capacidades de la red y sponsor de mujeres directivas de Grant Thornton International Ltd, comenta: “El entorno exterior ha cambiado y ahora resulta extraño que no haya mujeres en la alta dirección. Puede que finalmente a las empresas les provoque vergüenza y sonrojo no mejorar la diversidad de género.”

Al igual que en años anteriores, las mejoras han sido impulsadas por los altos niveles de diversidad de género en economías emergentes, con África y Europa del Este liderando los rankings. América Latina ha experimentado también el mayor incremento en el porcentaje de empresas que tienen por lo menos una mujer en la alta dirección. Nicole Blythe, socia

directora nacional de experiencia de las personas de Grant Thornton Estados Unidos considera que “tal vez a las empresas de las regiones desarrolladas les resulte más difícil conseguir avances en este ámbito porque operan en base a unos comportamientos sólidamente establecidos y asentados. En contraposición, las economías emergentes están en un estado de cambio constante, por lo que las empresas de esas regiones tienen mayor capacidad de adaptación y una mentalidad más abierta a la innovación y la creatividad.” Sin embargo, tal y como se analiza más tarde en nuestro informe, las normas sociales y las diferencias culturales también pueden influir en los comportamientos, y no sólo en la mentalidad empresarial. Pero también se ha producido un incremento importante en el porcentaje de empresas de América del Norte con por lo menos una mujer en la alta dirección, y en otras regiones desarrolladas como la Unión Europea (UE).

Si bien durante el pasado año se ha observado que cada vez más empresas tienen por lo menos una mujer en la alta dirección, la proporción de cargos senior ocupados por mujeres ha descendido marginalmente (ver Figura 1). Este dato resulta preocupante, tal y como indica Vibeke Hammer Madsen, CEO de Virke, quien afirma: “Ser la única mujer de un equipo de alta dirección no resulta de demasiada utilidad; las cosas realmente cambian cuando existen múltiples voces.”

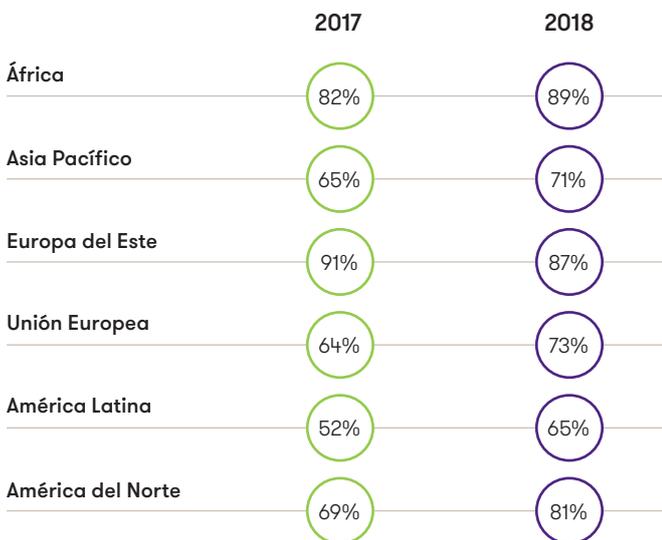
Una vez más, las economías emergentes demuestran más diversidad de género que las regiones desarrolladas en lo que se refiere a la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres. Sin embargo, mientras Europa del Este continúa liderando el camino, existen indicios de que las anteriores tendencias positivas puedan estar revirtiéndose.

Karitha Ericson, COO de Grant Thornton Suecia, destaca la importancia de mantener la presión: “La diversidad de género no sucede sola. Incluso aquellos países que están consiguiendo buenos resultados dejarán de ver avances si no se mantienen los esfuerzos actuales.”

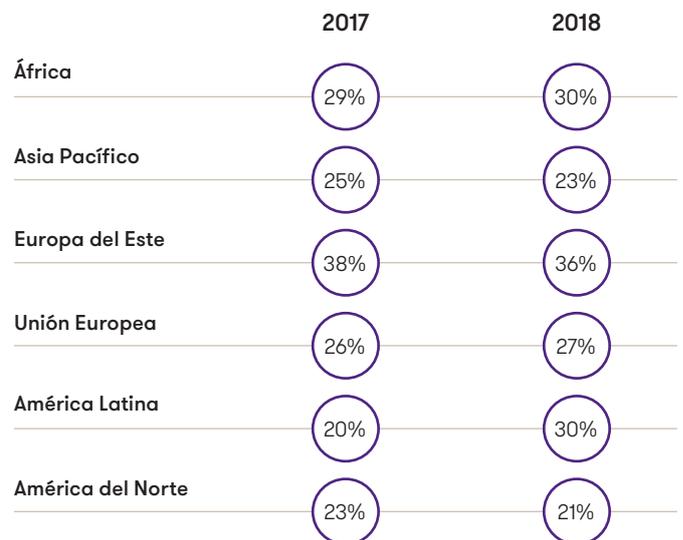
Existe un contraste claro entre el estancamiento en la cantidad de cargos senior ocupados por mujeres y el número en aumento de empresas con por lo menos una mujer en la alta dirección (ver Figuras 2 y 3). ¿Sucede esto porque las compañías están sólo buscando cumplir con la obligación? Es posible que hayan tomado medidas para asegurarse de no contar con un equipo integrado exclusivamente por varones, en lugar de introducir una verdadera transformación que incremente genuinamente la diversidad de género y que permita alcanzar la paridad en las altas esferas.

Un informe reciente elaborado por Credit Suisse sugiere que muchas empresas están incorporando a un número de mujeres superior a lo habitual, en especial en Estados Unidos y en Europa, para poder conseguir rápidamente sus objetivos en materia de diversidad, pero esto está reduciendo la base de mujeres disponible para los puestos de alta dirección.<sup>2</sup> Se trata de una tendencia preocupante, y tal como señala Nicole Blythe, “se puede asignar a una mujer a un puesto de alta dirección, pero si esa mujer considera que su cargo no tiene el mismo valor que el del resto de los integrantes, o que su opinión no se escucha o se los valora de la misma manera, no tardará mucho en abandonarlo.”

**Figura 2: Porcentaje de empresas con por lo menos una mujer en la alta dirección**



**Figura 3: Proporción de cargos senior ocupados por mujeres**



2 Credit Suisse, *The CS Gender 3000: The Reward for Change*, página 2



RICK

Kelly

# Análisis por regiones

## África



89%

de las empresas tienen por lo menos una mujer en la alta dirección



30%

de cargos senior son ocupados por mujeres

África encabeza el listado de regiones en resultados de diversidad de género. Nigeria, por ejemplo, tiene un 95% de las empresas con por lo menos una mujer en la alta dirección, al tiempo que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres se sitúa en un máximo histórico (30%). Mientras tanto, Sudáfrica registró un nuevo máximo con un 80% de las compañías con por lo menos una mujer en la alta dirección y la más alta proporción de cargos senior ocupados por mujeres en una década (29%).

## Asia Pacífico



71%

de las empresas tienen por lo menos una mujer en la alta dirección



23%

de cargos senior son ocupados por mujeres

Los países de la región han progresado en la diversidad de género en el liderazgo durante el último año, no obstante se observan variaciones significativas. Por ejemplo, el porcentaje de cargos senior ocupados por mujeres en la India aumentó del 17% al 20%, registrando una mejora consistente año a año desde el 14% que experimentara en 2014. Sin embargo en Japón, las mujeres continúan siendo poco representadas en equipos de liderazgo, con sólo un 5% de cargos senior ocupados por mujeres.

## Europa del Este



87%

de las empresas tienen por lo menos una mujer en la alta dirección



36%

de cargos senior son ocupados por mujeres

Europa del Este continúa siendo una región líder cuando se trata de participación femenina en el liderazgo. Polonia y Rusia siguen su tradición de participación femenina fuerte, con un 93% y 91% de por lo menos una mujer en la alta dirección, respectivamente. Sin embargo en Polonia, debido a los cambiantes estilos de vida y responsabilidades familiares, cada vez hay más mujeres emprendedoras y que deciden manejar sus negocios propios. El gran número de mujeres con cargos gerenciales podría ser el resultado de este aumento en la actividad profesional.

## Unión Europea



de las empresas tienen por lo menos una mujer en la alta dirección



de cargos senior son ocupados por mujeres

Reino Unido alcanzó un récord histórico, con un 75% de las empresas con al menos una mujer en la alta dirección, y logró además un ligero aumento en la proporción de cargos senior ocupados por mujeres, que subió del 19% al 22%. Asimismo, Francia registró la cifra más alta en los últimos 3 años no sólo en el porcentaje de compañías con al menos una mujer en la alta dirección (79%), sino también en la proporción de cargos senior ocupados por mujeres (33%).

## América Latina



de las empresas tienen por lo menos una mujer en la alta dirección



de cargos senior son ocupados por mujeres

México continuó con su tendencia de mejorar la participación femenina en equipos senior por tercer año consecutivo. Un 75% de las empresas informaron que poseen al menos una mujer en la alta dirección, y un 34% cargos senior ocupados por mujeres. Brasil y Argentina también mostraron una mejoría en ambas métricas, en donde los porcentajes de compañías con al menos una mujer en la alta dirección aumentaron al 61% y 58%, y los cargos senior ocupados por mujeres al 29% y 23% respectivamente.

## América del Norte



de las empresas tienen por lo menos una mujer en la alta dirección



de cargos senior son ocupados por mujeres

Estados Unidos experimentó un aumento significativo en el porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección, pasando del 69% el año pasado, al 81% en 2018. Sin embargo, mientras que el país sufrió una leve disminución en la proporción de cargos senior ocupados por mujeres, del 23% al 21%, en Canadá esta cifra aumentó del 23% al 25%.

# El entorno de las políticas empresariales

A fin de comprender mejor qué es lo que genera cambios en la diversidad de género en el liderazgo de negocios de todo el mundo, analizamos las políticas que las empresas tienen para fomentarla y facilitarla.

Nuestro objetivo: identificar si algunos enfoques funcionan mejor que otros. Asimismo, hemos investigado qué es lo que motiva a las empresas a adoptar políticas y prácticas de igualdad de género, qué obstáculos impiden su implementación, y cuál es su apetito con respecto a la intervención del gobierno en este ámbito.

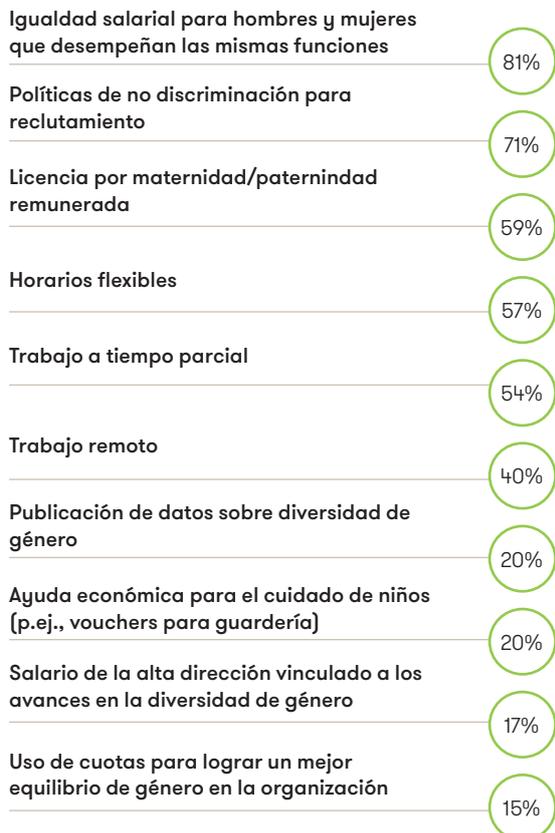
## Foco en políticas que favorecen a la familia

A nivel mundial, las políticas más habituales son las que hacen referencia a la igualdad salarial (81%) y a la no discriminación para el reclutamiento (71%), seguidas de las de licencia por maternidad/paternidad remunerada (59%), horarios flexibles (57%), modalidades de trabajo a tiempo parcial (54%) y remoto (40%), como se muestra en la Figura 4. Entre las políticas menos habituales se incluyen el establecimiento de cuotas (15%) y el vínculo del salario de la alta dirección a los avances conseguidos en la diversidad de género (17%), seguidas de la ayuda económica para el cuidado de niños y la publicación de datos sobre la diversidad de género (20% ambos indicadores).

Muchos líderes de negocios entrevistados destacaron la importancia de las políticas que respaldan a los padres que trabajan. Claire Paisley, socia de servicios financieros en Baringa Partners, afirma que “la familia es un elemento clave en la vida de las personas, así que cualquier política que las apoye con sus familias y les dé más alternativas es importante.” Chris Clarke, directora ejecutiva de AdviserPlus, también recalca que estas políticas son las que mayores cambios pueden conllevar: “El trabajo flexible es una política sumamente importante a considerar, porque puede cambiar fuertemente la cultura de una empresa, e incluso pequeños cambios en las prácticas de trabajo pueden generar una

influencia muy positiva en la capacidad de los empleados para desarrollar sus funciones.” Sin embargo, el mero hecho de contar con las políticas no es suficiente. Como indica Claire Paisley: “Es necesario que las políticas se comuniquen, fomenten y promuevan, porque no necesariamente los empleados las utilizarán.”

**Figura 4: Políticas y prácticas sobre igualdad de género implementadas por las empresas**





A pesar del predominio de las políticas de igualdad salarial y de no discriminación, los líderes de negocios con los que conversamos han indicado que las empresas deben ir más allá. Jasbir Nizar-Baker, líder de RRHH en Lombard Odier Investment Managers, afirma que “es fácil que la compensación se convierta en una manera simple de que las empresas demuestren que cumplen con sus obligaciones legales, pero rara vez logra cambios importantes en la mentalidad organizacional y en los comportamientos a la hora de generar resultados positivos en diversidad de género.” En la misma línea, Ramón Galcerán, socio de consultoría financiera en Grant Thornton España, añade que “las políticas de igualdad de salarios y de no discriminación resultan fáciles de implantar pero a veces difíciles de medir, por lo que lamentablemente para las empresas les resulta sencillo decir que están haciendo algo sin que necesariamente estén impulsando cambios de verdad.”

## Un panorama variado

Existen algunas diferencias regionales respecto a las políticas empresariales. Las compañías de Nigeria, Indonesia y Sudáfrica son las más propensas a establecer cuotas de diversidad de género, mientras que las de Rusia, Canadá y Holanda son las más reticentes en este sentido. Existen diversas variables potenciales que podrían explicar estas diferencias. Por ejemplo, puede que las empresas rusas no dispongan de cuotas porque ya cuentan con una amplia diversidad de género en las altas esferas de sus organizaciones. Sin embargo, este no es el caso de Holanda, lo que sugiere que no hay un vínculo claro en este aspecto.

## Tiempo para las cuotas

Entre los líderes de negocios entrevistados, identificamos la opinión generalizada de que el ritmo lento de avance en diversidad de género significa que deberían ser consideradas políticas menos populares, como la introducción de cuotas. Muchos, como Vibeke Hammer Madsen, solían mostrarse en contra de las cuotas, pero ahora sostienen que ven: “otra manera de que se incorpore a un mayor número de mujeres a los puestos de alta dirección. Hay muchísimas empresas que cuentan con planes, políticas e iniciativas actualmente, y sin embargo seguimos sin ver avances.”

Otros, como Sacha Romanovitch, CEO en Grant Thornton Reino Unido, consideran que si bien la introducción de cuotas tal vez no sea apropiada para todos los puestos o funciones –porque las mujeres no deberían pensar que se les asignó una responsabilidad simplemente porque la empresa necesitaba a una mujer-, “aún con todo, es importante que haya cuotas en los canales de reclutamiento, de manera que exista la posibilidad de seleccionar a una mujer directiva en el futuro.”

Un informe de 2015 de la Commonwealth indica que “varios estudios y análisis apuntan a la conclusión de que la imparcialidad no prevalecerá para las mujeres en el corto plazo, si la misma no fuera acompañada de legislación sobre objetivos y/o cuotas.”<sup>3</sup> Según lo indica la investigación propia de Grant Thornton, el 47% de las empresas respalda la introducción de cuotas, al menos para los consejos directivos de las grandes compañías que cotizan en bolsa.<sup>4</sup>

## Políticas ≠ progreso

No existe una correlación clara entre qué y/o cuántas políticas adoptan las empresas, y la diversidad de género de sus equipos de alta dirección. Los líderes de negocios indican que la solución no depende tanto de las políticas específicas sino que es el entorno en el que se introducen lo que marca la diferencia en el ámbito de la diversidad de género en la alta dirección. Como dice Jennifer Thorpe-Moscon, directora senior de investigación en Catalyst, “las políticas son menos propensas a funcionar si la cultura de la empresa no las adopta, pero las políticas pueden cambiar a la cultura también.”

Francesca Lagerberg añade: “Puede que su empresa tenga todas las políticas que existen en el manual, pero si ese manual nunca se saca de la estantería y se pone en práctica, entonces las políticas son sólo palabras. Ellas pueden establecer el parámetro, el contexto y el rumbo de una organización, pero no conseguirán nada si la cultura subyacente no ha cambiado. La forma en que se trata a las personas, la manera en que los líderes viven y cumplen con los objetivos en materias como la de diversidad de género, son mucho más importantes que las políticas específicas.”

A menos que una empresa se concentre en crear una cultura inclusiva en la que todos se sientan valorados y capaces de decir su opinión, es poco probable que las políticas dirigidas a incrementar el número de mujeres en la alta dirección tengan un impacto real.

<sup>3</sup> The Commonwealth Secretariat, *Strategies for Increased Participation of Women in Leadership across the Commonwealth*, página 2

<sup>4</sup> Grant Thornton, *Women in business: the path to leadership*, página 16



## Inclusión: por qué la cultura es clave para impulsar el cambio

Es fácil utilizar los términos “diversidad” e “inclusión” como si fueran sinónimos, y dar por sentado que si existe diversidad, entonces por definición también habrá inclusión. Pero este no es el caso. La diversidad consiste en establecer un equilibrio entre las diferentes opiniones existentes en una organización, pero la inclusión significa garantizar que se escuchen esas voces y que se actúe al respecto.

Una cultura de inclusión valora a cada individuo tal y como es y crea un sentimiento de equipo. Como sostiene Jennifer Thorpe-Moscon, la misma da “una sensación de singularidad y asimismo una de pertenencia. Si solamente se tiene esa sensación de singularidad pero no de pertenencia, las personas se sentirán alienadas y excluidas. Por el contrario, si solamente se tiene una sensación de pertenencia y no de singularidad, el resultado será un grupo homogéneo pero sin perspectivas distintas ni innovación. Es necesario contar con ambos elementos únicos y que operen de manera simultánea para crear un ambiente inclusivo.”

La inclusión incorpora todas las formas de diversidad, reconociendo que además de aspectos como el género, la edad o el origen étnico, también es importante contar con personas que tengan diferentes antecedentes, experiencias, estilos de comportamiento y habilidades para incrementar la eficacia de un equipo.

Los líderes de negocios creen que la mentalidad de las empresas está empezando a cambiar. Sacha Romanovitch afirma que “tradicionalmente las empresas tenían una visión muy jerárquica del mundo y se centraban en la competencia como única fórmula para generar ganancias. Algunas se están distanciando de ese modelo para enfocarse en desarrollar un propósito y una colaboración compartida para lograr el éxito. Ese es un entorno inclusivo que resulta atractivo e interesante para las mujeres, y para los hombres que no encajan en el paradigma de macho alfa.”

Crear una cultura inclusiva no es fácil; requiere un liderazgo sólido. Como dice Nicole Blythe: “Los cambios en la cultura necesitan ser intencionales y requieren líderes valientes que estén dispuestos a mantener las conversaciones difíciles, a tomar las decisiones duras, a escuchar y a asumir riesgos, con el objetivo de alinear la cultura y los comportamientos a los valores de la organización.”

La investigación muestra que existen cuatro conductas fundamentales de liderazgo que ayudan a que los empleados se sientan incluidos: empoderamiento, responsabilidad, coraje y humildad.<sup>5</sup> Jennifer Thorpe-Moscon lo explica así: “Empoderamiento es permitir a tu equipo demostrar su talento, cumplir sus tareas y tener éxito. Responsabilidad significa que las personas asuman compromiso por aquellos ámbitos que están bajo su control, lo que es muy potente a la hora de demostrar confianza en las personas. Coraje es estar dispuesto a opinar y asumir los riesgos cuando sea necesario. Humildad significa reconocer que todo el mundo comete errores, pero que también estos pueden ser oportunidades para aprender. Además significa admitir que no tenemos todas las respuestas y que estamos dispuestos a preguntar a otros para conseguir la mejor combinación de ideas.”

“En última instancia, se trata de crear un ambiente en donde cada cual pueda ser como es y no necesite aparentar algo que no es en el trabajo.”

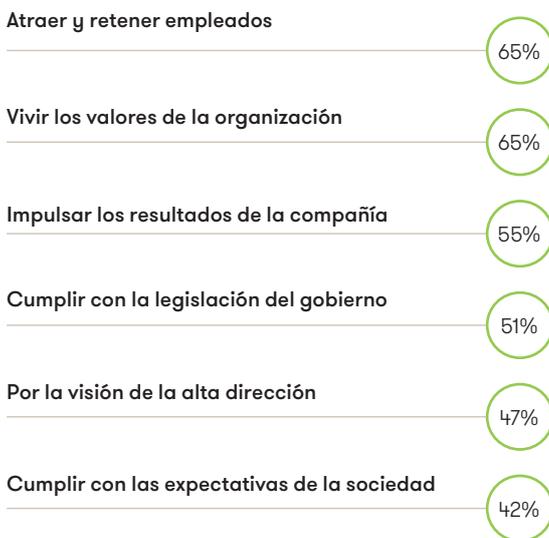
**Claire Paisley, socia de servicios financieros, Baring Partners**

<sup>5</sup> Catalyst, *Inclusive Leadership: The View from Six Countries*, página 7

## Las necesidades de reclutamiento son el motor principal para la adopción de políticas

Cuando preguntamos a los líderes de negocios por qué adoptaron políticas de igualdad de género, las razones más frecuentes son atraer y retener empleados y vivir los valores de la organización (ambos 65%) (ver Figura 5). En tercer lugar se sitúa el impulsar los resultados de la compañía (55%), seguida de cumplir con la legislación del gobierno (51%). Cumplir con las expectativas de la sociedad es la opción citada con menos frecuencia (42%).

**Figura 5: Razones por las que las empresas introducen políticas y prácticas de igualdad de género**



“Cualquier empresa que no se tome en serio la diversidad de género o que se limite a cumplir con la obligación se está perjudicando, ya que se está limitando a la mitad del talento.”

**Jennifer Thorpe-Moscon, directora senior de investigación, Catalyst**

El reclutamiento y la retención son prioridades estratégicas de las empresas, al tiempo que la igualdad de género en la alta dirección se ha convertido en un elemento clave de las marcas empleadoras. Como explica Stephanie Hasenbos-Case, socia y líder de experiencia de personas y clientes en Grant Thornton Reino Unido, “hoy en día las empresas deben demostrar que se preocupan por las personas y hablar abiertamente sobre los beneficios que ofrecen para ser un empleador atractivo”. Por lo tanto, la posibilidad de que una mujer pueda progresar hacia la alta dirección es un factor clave de cualquier estrategia de contratación.

Pero las empresas también están mirando a la diversidad de género como un diferenciador competitivo. Sacha Romanovitch afirma que “los líderes de negocios están comenzando a reconocer que, a menos que puedan presentar un equipo diverso a clientes prospectos, estarán limitados en su habilidad para ganar nuevos proyectos. Por tanto, las políticas de diversidad de género se ven motivadas por los deseos de las empresas de contratar empleados y también de conseguir clientes.”

## La diversidad y las finanzas

Más de la mitad de los líderes de negocios afirma que el factor que los lleva a introducir políticas de igualdad de género es impulsar los resultados de la compañía. Existe una amplia gama de investigaciones que estudian el impacto comercial de las mujeres en la alta dirección. Por ejemplo, el reporte *El valor de la diversidad* de Grant Thornton publicado en 2015 sugería que los beneficios no materializados por las empresas que contaban únicamente con varones en sus consejos de administración en la India, Reino Unido y Estados Unidos ascendían a US\$ 655.000 millones de dólares.<sup>6</sup> Sin embargo, muchos sostienen que más investigaciones en este aspecto serían de utilidad. Como sostiene Vibeke Hammer Madsen: “Para que las cosas cambien de verdad, las empresas han de percibir el valor de contar con un equipo diverso en la alta dirección, y para ello es necesario establecer un vínculo claro con la rentabilidad.”

Nuevamente, no existe una correlación clara entre los factores que motivan la introducción de políticas de igualdad de género y los niveles de diversidad de género conseguidos. Por ejemplo, los dos países con mayor motivación para mejorar los resultados empresariales son Filipinas, que muestra altos niveles de diversidad de género, y Singapur, que posee baja representación femenina. Entretanto, las empresas de los países desarrollados como Italia, Alemania y Reino Unido, que muestran índices relativamente bajos de diversidad de género, están entre las más propensas a introducir políticas para vivir los valores de la organización.

6 Grant Thornton, *Women in business: the value of diversity*, página 1

“Los estereotipos culturales precisan ser abordados en todas las etapas, comenzando desde la misma infancia. Las escuelas, las universidades y las empresas, todas tienen un papel importante que desempeñar para garantizar que la mujer y el hombre están igualmente preparados para la vida empresarial.”

Ramón Galcerán, líder de consultoría financiera, Grant Thornton España

## Barreras invisibles

Más de una tercera parte (37%) de los líderes empresariales considera que no existen obstáculos de cara a la introducción de políticas y prácticas adicionales respecto a la igualdad de género, como se ve en la Figura 6. Los países europeos parecen ser los más optimistas. Suecia, Estonia, Alemania, España, Turquía, Holanda, Rusia, Grecia, Reino Unido y Finlandia conforman el top 10 de los países en los que los directivos indican con mayor frecuencia que no existen obstáculos en este ámbito, a pesar de que muestran resultados desiguales en diversidad de género en la alta dirección.

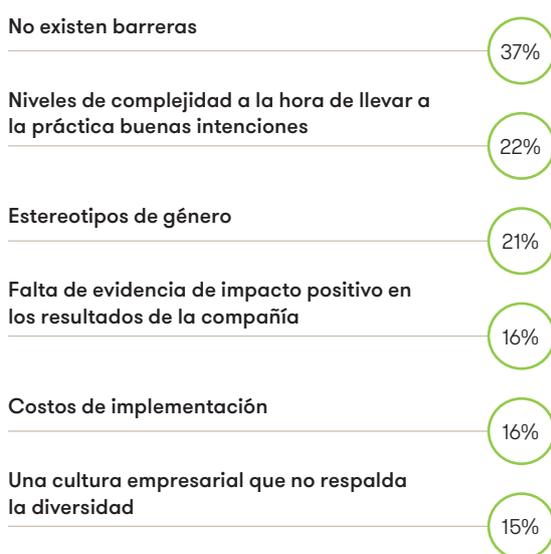
Sin embargo, resulta preocupante que este dato pueda poner de manifiesto una falta de conciencia entre los líderes de negocios. María de los Angeles Rivera, socia de impuestos y directora IBC en Kevane Grant Thornton en Puerto Rico, comenta que “si un directivo sostiene que no hay barreras, esto sugiere que a nivel personal no ha experimentado ningún obstáculo y no cuenta con un espacio del cual extraer información sobre las experiencias de sus empleados.” En la misma línea, Ramón Galcerán cree que “algunas de las barreras a las que se enfrentan las mujeres son subconscientes -por ejemplo, juzgar a hombres y mujeres de manera diferente y asignar una serie de estereotipos, como que tenga que ser la mujer la que renuncie a su trabajo para dedicar ese tiempo a la familia- así que los directivos de las empresas puede que no siempre sean conscientes de ellas.”

## Los estereotipos continúan frenando el progreso

Para aquellos que creen que existen barreras para introducir políticas de igualdad de género, los problemas más frecuentes son los niveles de complejidad a la hora de llevar a la práctica buenas intenciones (citado por el 22% de los líderes), seguidos de los estereotipos de género (21%). La falta de evidencia de impacto positivo en los resultados de la compañía y los costos de implementación (ambos 16%) ocupan la tercera posición. El obstáculo menos mencionado es una cultura empresarial que no respalda la diversidad (15%).

Entre los directivos entrevistados, muchos reconocen que es muy probable que los niveles de complejidad presenten un desafío para las empresas. Muchos líderes están también decepcionados por la falta de progreso percibida como

**Figura 6: Barreras que impiden la implementación de las políticas y prácticas de igualdad de género**



resultado de los estereotipos de género. Vibeke Hammer Madsen comenta que “es terrible que sigamos hablando de los diferentes roles de género. Los estereotipos de que los hombres van al trabajo y las mujeres cuidan a los niños constituyen una barrera enorme para conseguir progreso en este sentido.” Jolanta Jackowiak, socia en Grant Thornton Polonia, agrega que “los estereotipos y opiniones culturales actuales pueden frecuentemente ser barreras clave en el desarrollo profesional de una mujer. Los estereotipos puede ser reforzados por las personas en un negocio, en el ambiente laboral, así como también en el entorno familiar y entre amigos. Como resultado de ello, puede que sea difícil cambiar la percepción de quien puede ser un líder exitoso.”

Existe una firme creencia de que la respuesta a este desafío no sólo radica en la empresa, sino en la sociedad en general. Como sostiene Karitha Ericson, “hay una conexión entre el modo de pensar de una sociedad con respecto a la vida familiar y cuánto pueden progresar las mujeres en el liderazgo empresarial. Se necesita intentar influenciar ambas partes.” Para muchos, la clave para generar el cambio es comenzar temprano. María de los Angeles Rivera explica que “es necesario combatir estos estereotipos desde la infancia, porque luego, una vez que entran al espacio de trabajo, es difícil para las personas ir contra algo tan arraigado. La educación es fundamental.”

## Tendencia hacia la legislación

Es evidente que, a pesar de que las empresas de todo el mundo están adoptando una serie de políticas y prácticas de igualdad de género, sigue habiendo barreras que les impiden conseguir mayores avances (ver Figura 6). En la presente edición hemos querido explorar si los líderes empresariales consideran necesaria una mayor intervención por parte de los gobiernos.

A nivel global, dos quintas partes (40%) de los directivos consultados afirman que les gustaría que sus gobiernos adoptaran mayores medidas legislativas para abordar la cuestión de la desigualdad de género en la alta dirección, en comparación con algo más de la mitad (53%) de líderes que no lo preferirían. Los países de las regiones desarrolladas tienden a ser menos favorables a la intervención de los gobiernos, con Estados Unidos, Holanda, Canadá y Reino Unido situándose entre aquellos cuyas empresas se oponen en mayor grado a la legislación en este ámbito. Por su parte, México y Nigeria son los países donde las empresas apoyan una mayor participación de los gobiernos.

El informe de la Commonwealth de 2015 sobre las mujeres en el liderazgo indica que la evidencia muestra que “los cambios legislativos, sobre todo cuando se ven reforzados por sanciones, consiguen resultados.”<sup>7</sup> Pero muchas de las personas con las que hemos hablado destacan la necesidad de ser cautos si los gobiernos quieren que las empresas respalden las medidas legislativas. Francesca Lagerberg sostiene que “la intervención de los gobiernos se puede considerar una interferencia si no existe un verdadero entendimiento”, mientras que Sacha Romanovitch explica que “los líderes de negocios pueden a menudo percibir que las políticas añaden una mayor carga administrativa que agrava las dificultades a la hora de operar.”

Adicionalmente, existen preocupaciones por el hecho de que las empresas encuentren maneras para sortear la legislación. Algunos estudios indican que existen empresas que están o bien reduciendo el número de directores en sus consejos de administración, contratando a mujeres como directoras adicionales o destituyendo a directores varones, a fin de alcanzar las cuotas establecidas o mejorar sus resultados en materia de diversidad.<sup>8</sup> María de los Angeles Rivera cree que las motivaciones internas tienden a ser más potentes que las regulatorias: “La mayoría de los cambios se producirán porque

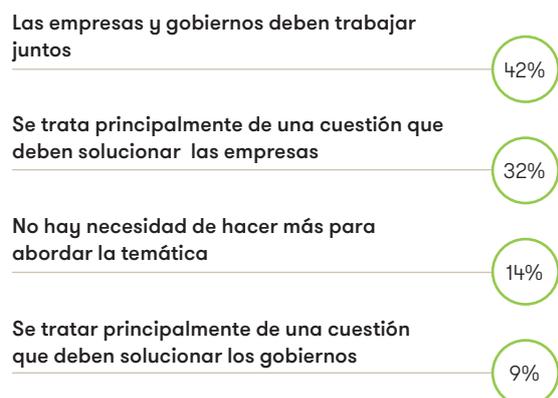
los empleadores quieren mantener contentos a los empleados. Obviamente la adopción de leyes puede servir de motivación, pero sin una fuerte aplicación por parte de las autoridades, las empresas cumplirán con los requerimientos mínimos a menos que exista una fuerte conciencia corporativa para realmente impulsar el cambio.”

## La colaboración es clave

Si bien la mayoría de los líderes de negocios no se muestran demasiado favorables a que aumente la legislación, reconocen que una mayor atención pública a la cuestión de la diversidad de género en las altas esferas empresariales puede resultar de utilidad. Chris Clarke indica que la legislación puede “aportar una base en materia de diversidad e igualdad” pero considera que “la legislación y los marcos obligatorios por sí solos no pueden cambiar las actitudes y las conductas necesarias para conseguir una forma de trabajar verdaderamente diversa y avanzada.”

En todo el mundo, el consenso es que los gobiernos y las empresas deben trabajar juntos para abordar la desigualdad de género en las altas esferas de las empresas (ver Figura 7). Las empresas de las economías emergentes con una cultura de intervención del gobierno, como Indonesia, China e India, son las más afines a creer que es el gobierno quien tiene que encontrar una solución. Por el contrario, las empresas de los países desarrollados están más a favor de un enfoque impulsado por la comunidad empresarial. Esta opinión es particularmente elevada en Francia, Alemania, Japón y Estados Unidos.

### Figura 7: Roles relativos que los gobiernos y las empresas deberían desempeñar para abordar la temática de la desigualdad de género



7 The Commonwealth Secretariat, *Strategies for Increased Participation of Women in Leadership across the Commonwealth*, página 15

8 Credit Suisse, *The CS Gender 3000: The Reward for Change*, página 7



## Haciendo espacio para nuevas ideas

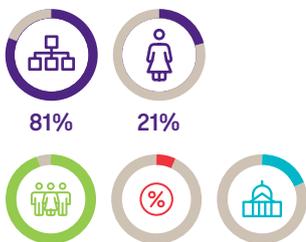
Muchos líderes de negocios con los que hemos hablado reconocen las limitaciones de la intervención del gobierno. Stephanie Hasenbos-Case afirma que “con frecuencia, el papel más importante que puede desempeñar un gobierno es el de mostrar el camino a través de sus propias políticas y proporcionar orientación a las empresas”. Sacha Romanovitch destaca que “una buena parte de las políticas públicas sobre igualdad y diversidad de género están dirigidas a prevenir que sucedan malas prácticas, pero resulta igualmente importante prestar atención a los facilitadores positivos que ayudan a la mujer a progresar hacia la alta dirección. Estos son más difíciles de influir por parte de los gobiernos.” De igual manera, Jasbir Nizar-Baker considera que la innovación sería mayor “si las empresas pudieran desarrollar sus propias políticas pero al mismo tiempo se vieran obligadas a demostrar los avances conseguidos. La administración pública nunca va a proponer medidas tan innovadoras como los períodos de vacaciones ilimitados, y sin embargo sabemos que algunas empresas han introducido esta política con excelentes resultados.”

“Una mujer en la alta dirección es mejor que ninguna mujer en la alta dirección, y la paridad es el ideal para la representación, pero la diversidad de género es mucho más que eso. El problema no reside únicamente en si hay mujeres presentes, sino también en si ellas sienten que sus opiniones están siendo valoradas.”

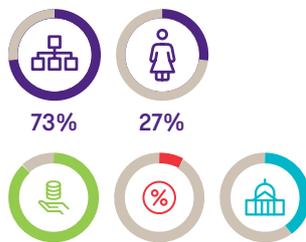
**Jennifer Thorpe-Moscon, directora senior de investigación, Catalyst**

## Políticas y progreso: análisis por regiones

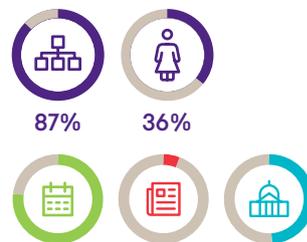
### América del Norte



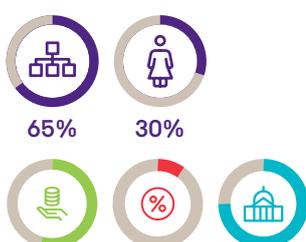
### Unión Europea



### Europa del Este



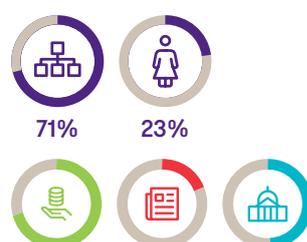
### América Latina



### África



### Asia Pacífico



### Destacados

#### Participación

- Empresas con por lo menos una mujer en la alta dirección
- Cargos senior ocupados por mujeres

#### Predominio de políticas

- No discriminación para reclutamiento
- Publicación de datos sobre diversidad de género
- Igualdad salarial
- Licencia por maternidad/paternidad remunerada
- Cuotas
- Salario del liderazgo vinculado al progreso

Mayor predominio

Menor predominio

#### Rol del gobierno

- % de líderes de negocios que quieren que el gobierno haga más

# Recomendaciones para líderes de negocios

Hemos estado investigando el avance de la mujer en el ámbito empresarial en todo el mundo durante los últimos 14 años, analizando cómo los líderes de negocios piensan y sienten, y esbozando pasos prácticos que puedan motivar el cambio.

Diez recomendaciones para que los líderes de negocios incrementen la igualdad de género:

1 Liderar la causa		
Liderazgo	Políticas	Cultura
2 Hacer de la diversidad y la inclusión un valor central	5 Evitar medidas puramente simbólicas	8 Investigar los beneficios
3 Establecer objetivos	6 Reducir la contratación y promoción de perfiles similares	9 Sentirse cómodos con la incomodidad
4 Vincular el progreso al salario	7 Introducir patrocinadores	10 Compartir historias

## 1. Liderar la causa

Para generar el cambio, el liderazgo necesita tomarse en serio la cuestión de la diversidad y predicar con el ejemplo. Chris Clarke comenta que “si se observa a dos empresas diferentes con las mismas políticas vigentes, se verán dos panoramas muy distintos dependiendo de cómo están siendo lideradas.” El primer paso para cualquier líder de negocios es demostrar su compromiso con la causa.

## 2. Hacer de la diversidad y la inclusión un valor central

Los valores de una empresa motivan las conductas, así que es importante que toda la organización se sume a la causa de la diversidad y la inclusión. Nuestra investigación revela que llevar a la práctica las buenas intenciones es un desafío constante para las compañías, pero Nicole Blythe destaca que “tener un conjunto común de valores y comportamientos asociados a la base de la cultura de una empresa puede eliminar parte del ruido y permitir que se avance más rápido.”

“Estoy absolutamente convencida de que el CEO tiene que comprometerse con este asunto. Claramente no puede impulsar cada proyecto individual, pero si los empleados no sienten que la diversidad de género es importante en la agenda del CEO, entonces la organización no conseguirá cambios.”

**Karitha Ericson, COO, Grant Thornton Suecia**

“Las empresas con equilibrio en materia de género serán capaces de manejar mejor las disrupciones que enfrenta cada sector. Los equipos más diversos toman mejores decisiones y son más resistentes.”

**Peter Bodin, CEO global, Grant Thornton International Ltd**

### 3. Establecer objetivos

Convertir la diversidad de género en un valor central puede que no sea suficiente por sí solo; los líderes de negocios deberían establecer objetivos claros sobre los cuales medirán el progreso. Para Stephanie Hasenbos-Case esto es fundamental: “La diversidad y la inclusión son objetivos importantes, por lo que se puede alinear a los directivos a una meta compartida, y trabajar juntos para conseguirla.”

### 4. Vincular el progreso al salario

Se dice que “sólo se gestiona lo que se mide”, así que los líderes de negocios deberían incluir sus objetivos de diversidad e inclusión en el modelo de compensación del equipo directivo para motivar el cambio. Karitha Ericson considera que “una de las razones por las que ha habido escasos avances en materia de la diversidad de género es porque no hay suficientes consecuencias para los líderes.”

### 5. Evitar medidas puramente simbólicas

Incorporar simplemente a una mujer al equipo de alta dirección no es suficiente para asegurar que una amplia gama de opiniones sea escuchada, y que la organización aproveche las ventajas de la diversidad. Como indica Jennifer Thorpe-Moscon, “una mujer en la alta dirección es mejor que ninguna mujer en la alta dirección, y la paridad es el ideal para la representación, pero la diversidad de género es mucho más que eso. El problema no reside únicamente en si hay mujeres presentes, sino también en si ellas sienten que sus opiniones están siendo valoradas.”

### 6. Reducir la contratación y promoción de perfiles similares

Karitha Ericson dice: “Tanto para los hombres como para las mujeres, resulta fácil contratar y promover a otros hombres y mujeres sin pensarlo. Se necesita que los líderes tengan coraje y elijan la diversidad.” Proporcionar apoyo para comprender por qué esto sucede y cómo puede ser evitado, mejorará los procesos. La capacitación sobre “prejuicio inconsciente” puede ayudar a profesionales de todos los niveles de la organización a evitar la tentación de contratar y promover a profesionales que tengan su mismo estilo, y hablen y piensen de la misma manera.

### 7. Introducir patrocinadores

Los programas de apoyo pueden generar más impacto significativo sobre la diversidad de género que los simples esquemas de mentoreo. Como sostiene Madeleine Blankenstein, socia en Grant Thornton Brasil: “Es necesario que las empresas tengan una mentalidad que quiera que las mujeres sean líderes. Precisarán reclutarlas o identificar, alimentar y entrenar el talento que es muy probable que ya se encuentre dentro de sus organizaciones.”

### 8. Investigar los beneficios

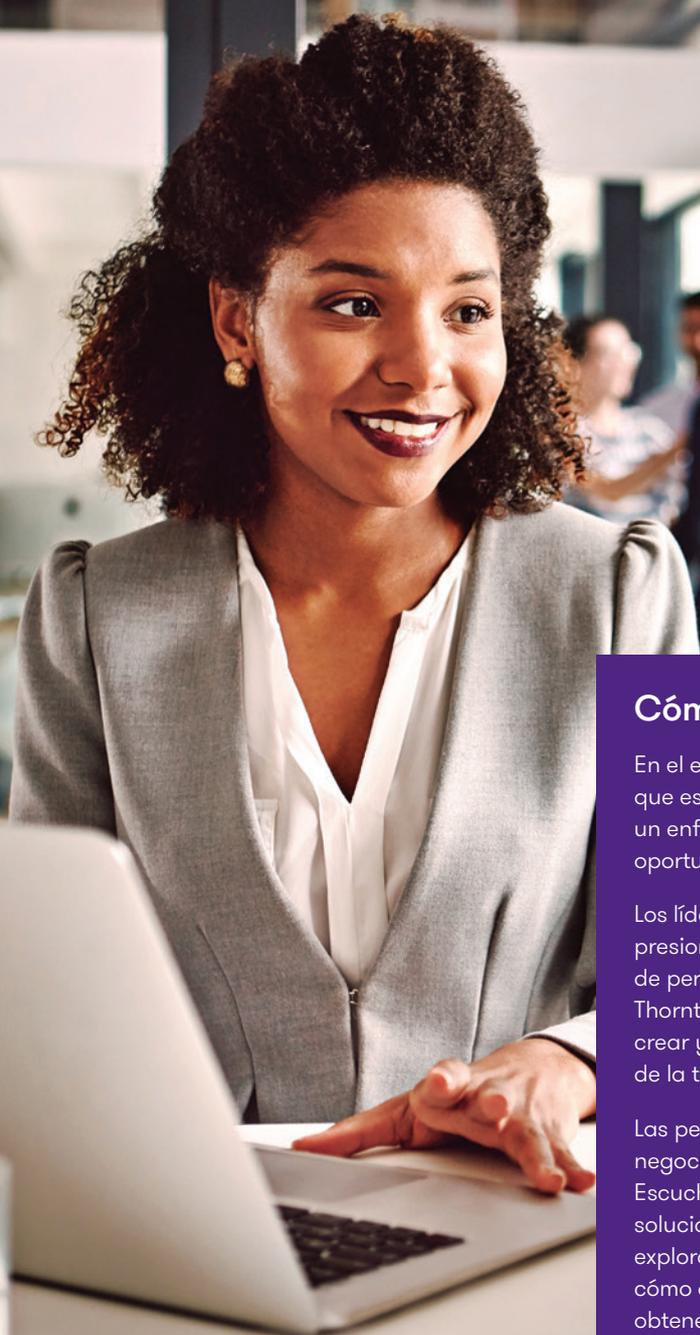
Las evidencias existentes sobre las ventajas comerciales que lleva aparejada la diversidad de género contribuirán a convencer a los más escépticos sobre la necesidad de cambiar, y aportarán una justificación para invertir en nuevas iniciativas. Existe una amplia base de evidencia empírica disponible, pero como indica Greg Keith, CEO en Grant Thornton Australia: “cada vez más organizaciones quieren trabajar con quienes comparten su base de valores, por lo que la diversidad de género puede ser una consideración muy importante cuando los clientes eligen con quién trabajar”.

### 9. Sentirse cómodos con la incomodidad

Crear un ambiente de negocios inclusivo que apoye la diversidad de género en la alta dirección no será fácil, por lo que los líderes deben pensar a largo plazo. Claire Paisley considera que deben cambiarse las actitudes antes de que pueda observarse progreso real: “Creo que el primer paso debe ser la disposición a hablar sobre la diversidad de género. Los directivos pueden sentirse incómodos y no necesariamente conocen el lenguaje adecuado para tener este tipo de conversaciones. Los mejores líderes pasan tiempo escuchando e interactuando con sus empleados para reconocer y romper las barreras, y dar paso a la apertura y la honestidad.”

### 10. Compartir historias

Los líderes de negocios que se muestran abiertos sobre lo que está motivando el cambio en sus empresas pueden motivar a otros y ayudarles a superar la complejidad de llevar la teoría a la práctica. Puede que a los altos directivos le resulte un desafío sentirse libres de hablar con transparencia sobre la forma en que se trabaja internamente, y especialmente sobre los errores que han cometido, pero si no lo hacen probablemente no veamos avances en este ámbito. Como dice Vibeke Hammer Madsen: “¡Conseguir este nivel de honestidad de los líderes de negocios a veces parece aún más complicado de conseguir que la propia diversidad de género!”



## Cómo Grant Thornton puede ayudar

En el entorno empresarial globalizado y volátil en el que estamos, las organizaciones deben poder adoptar un enfoque equilibrado para explorar los riesgos y las oportunidades de crear un crecimiento sostenible.

Los líderes también deben asegurarse de que puedan presionar para lograr el progreso y traer un equilibrio de perspectivas a la mesa para tomar decisiones. Grant Thornton se relaciona con los líderes empresariales para crear y fomentar una fuerza de trabajo flexible y a la altura de la tarea.

Las personas conforman el corazón de cualquier negocio próspero, y son uno de sus activos más valiosos. Escuchamos atentamente sus necesidades y ofrecemos soluciones que son únicas para sus circunstancias. Desde explorar sus opciones de crecimiento estratégico, entender cómo administrar los riesgos y las oportunidades, hasta obtener lo mejor de los talentos, nuestra red global brinda la asistencia especializada que se necesita para prosperar en un mundo en constante cambio.

# Metodología

## Metodología

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta global a empresas de tamaño medio, en la que cada trimestre se entrevista a 2,500 directivos de empresas privadas y que cotizan en bolsa de todo el mundo. El IBR se lanzó en 1992 en nueve países europeos, y actualmente encuesta cada año a más de 10,000 líderes empresariales de 35 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 en este informe provienen de 4,995 entrevistas realizadas entre julio y diciembre de 2017 a directores ejecutivos, directores generales y otros altos funcionarios encargados de la toma de decisiones de todos los sectores de la industria en empresas de tamaño medio en 35 países. Se realizaron otras 14 entrevistas en profundidad con líderes empresariales dentro y fuera de Grant Thornton. La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos negocios con 100-1,000 empleados; en los Estados Unidos, aquellos con ingresos anuales de US\$ 20 millones a US\$ 2 mil millones; en Europa, aquellos con 50-499 empleados. A los efectos del presente estudio, se entiende por puestos directivos o de alta dirección a cargos como director ejecutivo (CEO), director de operaciones (COO), director financiero (CFO), director general o socio.

### Más información:

Publicaciones: [grantthornton.global](http://grantthornton.global)

### Andrew Brosnan

Gerente de perspectivas y liderazgo de pensamiento  
Grant Thornton International Ltd

T +44 (0)20 7391 9613

E [andrew.brosnan@gti.gt.com](mailto:andrew.brosnan@gti.gt.com)

## Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales galardonada y reconocida mundialmente, y una de las organizaciones líderes mundiales de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría.

Grant Thornton es un asesor de negocios líder que ayuda a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento. Nuestra marca es respetada globalmente como una de las principales organizaciones contables del mundo reconocida por los mercados de capitales, por los reguladores y las entidades que establecen las normas internacionales.

Nuestra escala global en más de 135 países con más de 50,000 personas significa que tenemos la capacidad para satisfacer sus necesidades cambiantes, pero con la perspectiva y agilidad que le ayuden a permanecer a la vanguardia.

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

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

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



**Grant Thornton**  
An instinct for growth™

---

**grantthornton.global**

© 2018 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

“Grant Thornton” se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL, y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembros no se representan ni obligan entre sí, y no son responsables por los actos u omisiones de las demás.

EPI.195