

LEE HECHT  
HARRISON

# Elevando a las mujeres hacia el liderazgo

Un estudio para explorar cómo las organizaciones pueden lograr verdaderos avances.

Panamá 2019





# Introducción

Durante la última década LHH Global ha trabajado con múltiples organizaciones alrededor del mundo en el ascenso de las mujeres hacia posiciones de liderazgo. Muchas mujeres progresaron, llegaron más allá de lo esperado e incluso, se convirtieron en modelos para futuros líderes. Estos casos individuales son realmente inspiradores y generan el impulso necesario para continuar. Pero cuando observamos el panorama actual, en general, la historia del liderazgo femenino no es alentador.

El Reporte Mujeres Directivas 2019 de Grant Thornton, revela para este año, la mayor proporción de mujeres en la alta dirección registrada a nivel mundial con un 29%, con un aumento de cinco puntos porcentuales con respecto al año al 2018 y solo 9 puntos porcentuales con respecto al 2004, año del primer reporte de Grant Thornton, lo cual no es muy alentador; pero vale la pena rescatar que a algunas regiones les está yendo mejor que a otras, hay lecciones que aprender de ellas: Europa del Este tiene el mayor porcentaje de mujeres en la alta dirección, con el 32% de la gerencia senior, en comparación con América Latina que tiene un 25.

En Panamá al 2017, las mujeres gerencian en los mandos medios e inferiores, pero prácticamente están ausente en los niveles superiores, fenómeno denominado como la “constante de las mujeres en los segundos puestos”. De acuerdo a la encuesta realizada por la OIT, el 81% de mujeres en posiciones de liderazgo se ubicó en el nivel medio, el 68% en niveles superiores y tan solo el 29% en el máximo nivel ejecutivo. (OIT, ACT/EMP, 2018)

Según el estudio “Línea base de la participación de mujeres en las juntas directivas de las empresas regidas por la ley 56 del 11 de julio del 2017” realizado por la Asociación de Directoras de Panamá, reflejó que la participación de mujeres en las juntas directivas sujetas a dicha Ley, era de un 14% en el caso de empresas privadas y un 18% en empresas públicas.

Observamos pues que a pesar del esfuerzo que las organizaciones invierten y el apoyo de muchos directivos en torno a la diversidad y la inclusión de mujeres en el liderazgo superior, el cambio es lento.

¿Qué se necesita para romper esta tendencia?, ¿Qué medidas posibilitarán un punto de inflexión para aquellas organizaciones que se frustran consiguiendo, en el mejor de los casos, el aumento de algún punto porcentual año tras año?. Son estas preguntas las que intentamos responder en el presente estudio.



% de mujeres en posiciones de Dirección, Grant Thornton

# Sobre nuestro estudio

## Elevando a las mujeres hacia el liderazgo

En el 2017, LHH Inc. en asociación con HR People + Strategy, realizó un estudio en Estados Unidos para entender lo que funciona, lo que no y lo que más impacta en las organizaciones al tratar de ayudar a crear un entorno de trabajo inclusivo necesario para el desarrollo de las mujeres.

En 2019 hicimos el mismo estudio en Panamá para validar las conclusiones encontradas globalmente. Respondieron nuestra encuesta 234 profesionales de todo nivel, de más de 20 sectores y de organizaciones de diferentes tamaños.

Lo que diferencia esta investigación de otras es el análisis exhaustivo de las tres dimensiones necesarias para lograr un cambio significativo: conductas individuales, cultura de liderazgo y prácticas organizacionales.

Muchas organizaciones buscan una solución rápida que les ayude a conseguir un cambio significativo en el número de mujeres líderes en diferentes niveles, pero ¿en qué programas de desarrollo podemos invertir?, ¿cómo podemos influir o qué políticas debemos generar para lograr estos relevantes cambios? Son algunas de las preguntas a las que pretende responder el estudio.



Nuestros hallazgos muestran que las iniciativas aisladas son importantes, pero no son suficientes. Las organizaciones que se distinguen por haber conseguido un progreso real saben claramente por qué, cómo y dónde invierten su tiempo, sus recursos y en qué poner foco para promover el ascenso de mujeres al liderazgo.

En este informe mostramos los resultados que incluyen:

- Los comportamientos de aquellos directivos que promueven el talento femenino.
- Aspectos de su cultura que moldean la inclusión.
- Las prácticas que ayudan al avance de las mujeres a posiciones de liderazgo
- Los comportamientos y creencias demostradas por mujeres que avanzan.

Realizamos un auditorio de prácticas organizacionales por medio de una serie de preguntas para que los participantes pudieran reflexionar sobre las fortalezas de su organización y las áreas para enfocarse en el futuro.

*Las organizaciones han invertido, sin éxito, gran cantidad de recursos prácticas organizacionales que buscan potenciar la contribución del liderazgo femenino. El verdadero catalizador para potenciar el liderazgo femenino se encuentra en los comportamientos de aquellos líderes que día a día trabajan en la creación de una cultura inclusiva para hacer posible que las mujeres prosperen en las organizaciones.*

# Nuestros hallazgos

## La brecha entre la importancia y la acción

No hace mucho, impulsar el progreso de las mujeres era visto como “aquello que se debía hacer”. Afortunadamente, en los últimos años hemos observado cómo las organizaciones han ido cambiando su enfoque acerca de la necesidad del talento femenino. Hoy, cada vez más organizaciones se dan cuenta que es obvia la necesidad de diversidad en el entorno de trabajo. Las organizaciones, también presionan cada vez más a proveedores y socios para que demuestren dicha diversidad e inclusión en sus planillas, como requisito para mantener una relación comercial. Hoy, una cultura inclusiva se ha convertido en una necesidad de negocio, donde es sabido que la diversidad trae como resultados la toma de decisiones empresariales más sólidas y un pensamiento más innovador.

Nos interesaba mucho conocer qué tan interiorizado está el cambio de pensamiento sobre fomentar el avance de las carreras de las mujeres. Preguntamos entonces a los encuestados en qué medida estaban de acuerdo o en desacuerdo con que el progreso del liderazgo femenino debe ser un tema crítico en las organizaciones.

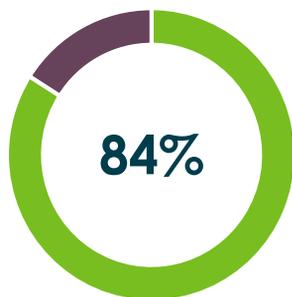
Los resultados dan voz a las frustraciones lógicas que nos llegan día tras día de organizaciones que, a pesar de entender la importancia y la necesidad del liderazgo femenino, no están satisfechas con las acciones tomadas o los resultados obtenidos.

### Les pedimos a los participantes que pensarán en su propia organización y reflexionara sobre lo siguiente...

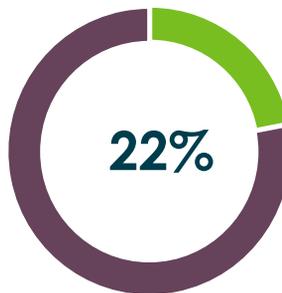
¿Hasta qué punto crees que el progreso del liderazgo femenino es un tema crítico para tu organización?

¿Cuál es tu grado de satisfacción con la capacidad de tu organización a la hora de potenciar dicho progreso?

Veamos en más detalle los resultados y los factores que diferencian a las organizaciones que están teniendo éxito frente a las que no.



Cree que el progreso del liderazgo femenino es un tema crítico e importante para las organizaciones



Se muestra satisfecho con la capacidad de su organización para potenciar el liderazgo femenino

# Conductas y creencias que distinguen a las mujeres que avanzan en su liderazgo

En nuestra encuesta, les pedimos a los entrevistados que pensarán en aquellas mujeres que consiguieron progresar hacia puestos directivos en su organización, ¿qué hicieron de manera diferente? Y más específicamente, ¿qué creencias apoyaban su progreso?

En base a nuestra experiencia global en torno al desarrollo del liderazgo femenino a todos los niveles, identificamos 13 comportamientos y creencias comunes que distinguen a las mujeres exitosas en el progreso hacia puestos directivos y de gestión. Comparamos los datos de las organizaciones que estaban extremadamente satisfechas con el progreso logrado frente a aquellas que no se mostraban del todo satisfechas.

Las mujeres pertenecientes a organizaciones satisfechas, demostraron las siguientes conductas con mayor frecuencia que las organizaciones insatisfechas. Además, se identificaron creencias comunes que se consideraban útiles para su progreso.

## CONDUCTAS Y CREENCIAS QUE MARCAN LA DIFERENCIA

Descubrimos que existían cinco comportamientos y creencias predominantes en mujeres provenientes de las organizaciones muy satisfechas con la capacidad organizacional para impulsar el liderazgo femenino, frente a las que estaban menos satisfechas.

### 1 Tienen influencia en niveles más altos de la organización.

En general se sabe que las mujeres son excelentes influenciadoras, especialmente hacia abajo y de manera horizontal. Sin embargo, cabe destacar que se enfrentan a un desafío mayor al ejercer influencia hacia arriba. Las mujeres que logran el éxito recurren a proyectos, roles y networking para entender mejor a todos los stakeholders y así poder influir en ellos de una manera positiva.

### 2 Asumen riesgos para aprender nuevas habilidades.

Las mujeres que avanzan se atreven a tomar decisiones y oportunidades que las sacan de su zona de comodidad para desempeñar un nuevo cargo, trabajar en grandes proyectos, realizar presentaciones importantes frente a principales decisores, o se han desplazado geográficamente. Estas oportunidades les han proporcionado visibilidad y han facilitado el desarrollo de habilidades muy valiosas para ellas. Si bien estas conductas se ven a menudo como esfuerzos significativos, son necesarias para tener éxito a largo plazo.

### 3 Abogan por sí mismas.

Los resultados no llegan por sí solos y las oportunidades no caen del cielo. Conocerse y valorarse a una misma es algo fundamental; desafortunadamente la mayoría de las mujeres siguen luchando en este terreno. Las mujeres que avanzan saben cuáles son sus fortalezas y tienen identificados sus logros; comparten y confían en el valor que aportan a la organización y buscan activamente oportunidades para crecer y avanzar.

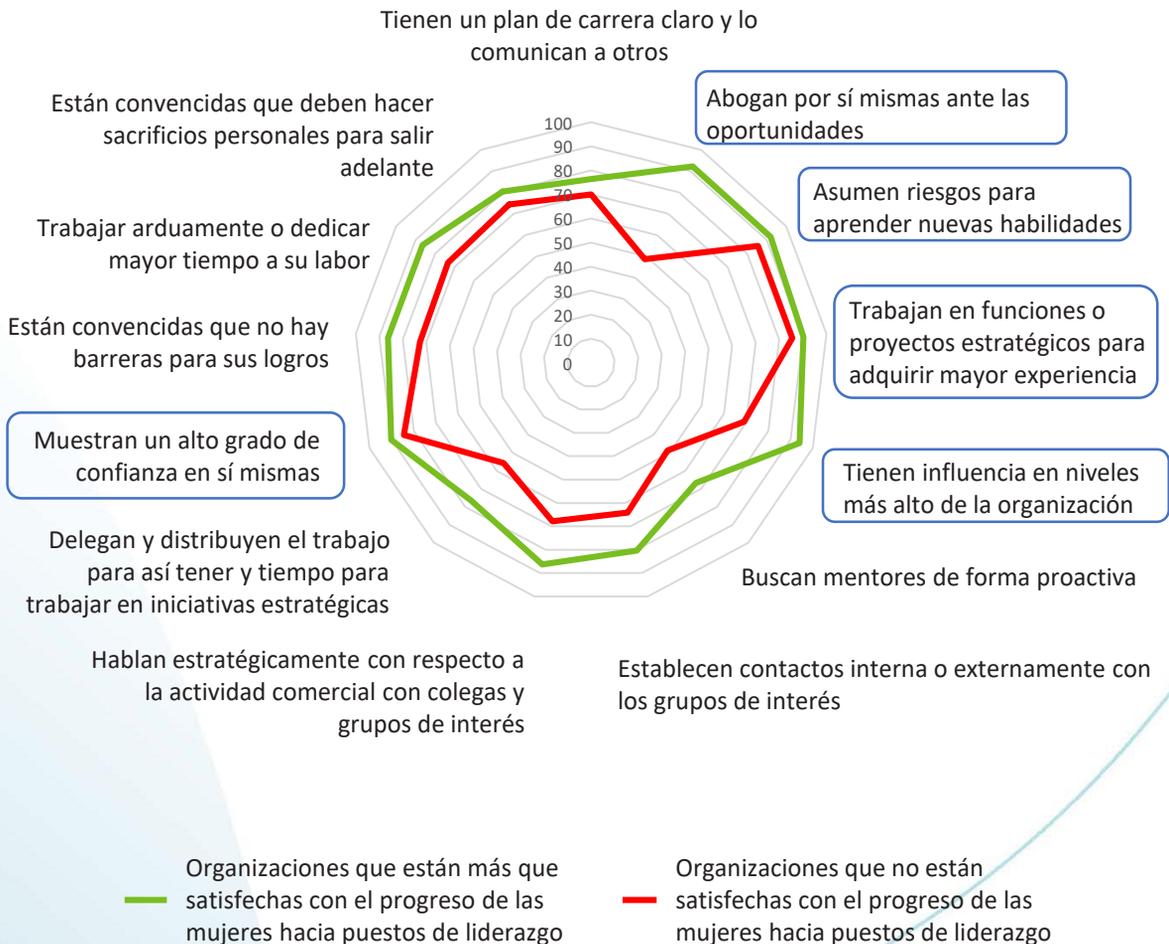
Los cinco comportamientos y creencias más distintivos en las mujeres que avanzan en su liderazgo:

1. Tienen influencia en niveles más altos de la organización.
2. Asumen riesgos para aprender nuevas habilidades.
3. Abogan por sí mismas.
4. Trabajan en funciones o proyectos estratégicos para adquirir mayor experiencia.
5. Muestran un alto grado de confianza en sí mismas

**4 Trabajan en funciones o proyectos estratégicos para adquirir mayor experiencia.** Lograr posiciones de liderazgo requiere tener una sólida comprensión del negocio, es decir, ¿cómo gana dinero la empresa? ¿En qué se debe apalancar para crecer? ¿Qué se necesita para ejecutar con éxito una buena estrategia? Sin embargo, la mayoría de las mujeres evitan los roles que requieren experiencia directa en temas financieros. Las mujeres exitosas, sin embargo, saben que necesitan desarrollar esa visión comercial y financiera para operar más allá de su experiencia técnica.

**5 Muestran un alto grado de confianza en sí mismas.** La confianza en sí misma fue un factor importante para todas las encuestadas. Según nuestra experiencia acompañando en procesos de coaching a miles de mujeres alrededor de todo el mundo, sabemos que a menudo lo que impide que las mujeres alcancen roles de liderazgo es la poca seguridad en sí mismas y/o su capacidad para demostrar su capacidad a los demás. Si bien esta área es más difícil de desarrollar a través de programas de desarrollo grupal, el coaching individual puede ayudar mucho.

### CONDUCTAS Y CREENCIAS QUE DESTACAN EN MUJERES QUE AVANZAN



## MÁS COMPORTAMIENTOS Y CREENCIAS IMPORTANTES

**Tienen un plan de carrera claro y lo comunican a otros.** En comparación con los hombres, las mujeres tienden a tener objetivos profesionales menos claros, que compartidos con los demás consiguen recibir menos apoyo para su crecimiento y desarrollo. Tradicionalmente, las mujeres suelen realizar más pausas en sus carreras que los hombres, debido a la crianza de los hijos y las responsabilidades familiares. Sin embargo, aquellas que logran avanzar en sus carreras construyen su plan de carrera en un horizonte más largo, comparten continuamente sus objetivos y obtienen el apoyo necesario para su progreso.

**Hablan estratégicamente con respecto a la actividad comercial con colegas y grupos de interés.** Aquellas que avanzan en sus carreras entienden la importancia de comunicarse estratégicamente con sus compañeros y con los principales decisores en la empresa. Las mujeres deben mostrar confianza en su capacidad para pensar de manera más amplia, audaz y a largo plazo, sin centrarse siempre en los detalles. Deben conectar las necesidades de sus clientes y enlazarlas con la estrategia de la organización.

**Están convencidas que tienen que trabajar arduamente o dedicar mayor tiempo a su labor.** Las mujeres que tuvieron éxito alcanzando puestos directivos son conscientes que tienen que trabajar más duro que sus compañeros masculinos. Aunque es cierto que las barreras podían existir, éstas no dejaron que las limitaran. Las mujeres deben creer en sí mismas y en sus habilidades, y dedicar tiempo y esfuerzo en perfilar destrezas para alcanzar su potencial.

**Establecen contactos interna o externamente con grupos de interés.** Se cumple el dicho que somos tan exitosos como lo es nuestra red de contactos. Prácticamente ningún trabajo puede ser realizado en solitario y por ende, resulta imposible avanzar sin el apoyo de los demás. Las mujeres exitosas han demostrado saber construir sólidas redes de contactos internas y externas, manteniéndose a la vanguardia de los asuntos estratégicos y avanzando en sus propias carreras.

**Delegan o distribuyen el trabajo para tener tiempo en iniciativas estratégicas.** Para poder acceder a nuevos roles, avanzar hacia cargos de mayor nivel o dedicar tiempo a proyectos que ayuden a su crecimiento, las mujeres deben potenciar su capacidad de delegar. Las mujeres exitosas consiguen delegar o distribuir el trabajo táctico para liberar su tiempo y así poderse dedicar a iniciativas estratégicas. No se involucran en detalles, sino que saben cómo sacar partido de los equipos para asegurar que se realiza el trabajo.



**Están convencidas que no hay barreras para sus logros.** No hay duda de que existen muchas barreras sociales y organizacionales profundamente arraigadas que entorpecen el avance de la mujer. Los estereotipos están presentes tanto en hombres como en mujeres, lo que influye en las oportunidades de progreso. Sin embargo, las mujeres en las empresas extremadamente satisfechas dirían notablemente de esta mentalidad. Creían que no había barreras para ellas mismas. Tal vez hubo factores a su alrededor que podrían haber impedido su éxito, pero no dejaron que eso interfiriera en sus propias creencias.

**Están convencidas que deben hacer sacrificios personales para salir adelante.** El liderazgo implica trabajo duro. Dejando de lado el género, cuando alguien decide asumir más responsabilidad, inevitablemente esto implica grandes sacrificios. Las mujeres han luchado durante mucho tiempo contra el sentimiento de culpa por los sacrificios personales y necesitan establecer límites para poder estar presentes, en los diferentes aspectos de sus vidas.

**Buscan mentores de forma proactiva.** Si preguntas a cualquier persona exitosa qué la ayudó a destacar, la mayoría te dirá que fue gracias a que alguien la impulsó, le dio visibilidad y la retó a crecer. De manera formal o informal, es fundamental para las mujeres desarrollar relaciones dentro y fuera de sus organizaciones para ayudarlas a desarrollarse y avanzar.

Existe un gran debate sobre si las organizaciones deberán centrarse en programas de desarrollo para mujeres. Según nuestra experiencia, las mujeres se benefician enormemente de las oportunidades individuales y grupales que facilitan el desarrollo de habilidades, de redes de conexión y de contacto con otros líderes.

Nuestro estudio demuestra que hay una gran diferencia en los comportamientos y creencias mostrados por mujeres exitosas y, por ende, los programas deben enfocarse específicamente en estas áreas. Si bien las conductas y creencias a las que nos dirigimos en este estudio se pueden aplicar a todas las personas sin distinción de género, existen desafíos críticos para las mujeres dentro de estas áreas que pueden abordarse a través del desarrollo formal.



# Audita a tu organización

## Conductas y creencias que destacan en mujeres que avanzan

Por favor, valora cada pregunta  
(1 = en absoluto, 5= en gran medida)

### En qué medida se desarrolla a las mujeres dentro de tu empresa para:

Crear y comunicar un plan de carrera definido

1 2 3 4 5

Saber abogar por ellas mismas

1 2 3 4 5

Tener influencia ascendente dentro de la organización

1 2 3 4 5

Desarrollar una mentalidad positiva que cultive la seguridad en ellas mismas, la confianza y la toma de riesgos para aprender

1 2 3 4 5

Desarrollar una red de contactos con personas decisoras tanto internamente como externamente

1 2 3 4 5

Hablar estratégicamente del negocio

1 2 3 4 5

Tener más accesibilidad a mentores y promotores

1 2 3 4 5

Aumentar su conocimiento financiero y del negocio

1 2 3 4 5

# Cultura de inclusión de género

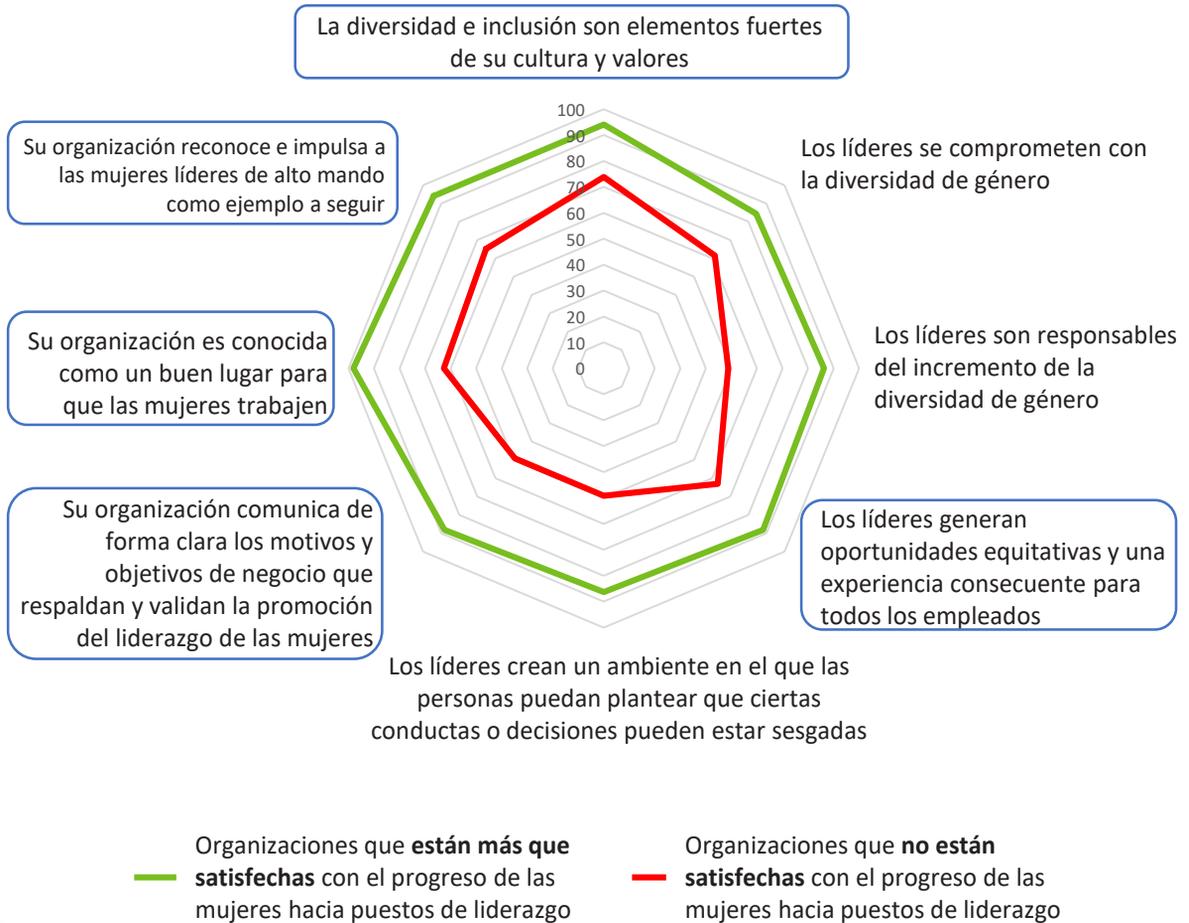
En nuestro estudio nos propusimos a entender mejor qué factores contribuyen a una cultura más inclusiva de género. Les pedimos a los encuestados que reflexionaran sobre la cultura actual de su organización y como ésta apoya o no el progreso femenino hacia puestos de liderazgo. De hecho, cuando comparamos organizaciones que están extremadamente satisfechas con su progreso, con aquellas que no lo están del todo, encontramos una marcada diferencia. Las organizaciones muy insatisfechas no valoran en absoluto los factores de la cultura inclusiva de género. Los aspectos principales de una cultura inclusiva de género que diferenciaron a las organizaciones extremadamente satisfechas fueron los siguientes:

- 1 La organización es conocida como un buen lugar para que las mujeres trabajen.** Las compañías son reconocidas como tal porque están respaldadas por una cultura inclusiva, un entorno seguro con políticas favorables para las familias de los colaboradores y oportunidades de crecimiento. Esto se potencia mediante alianzas con asociaciones que promueven el liderazgo de las mujeres.
- 2 La diversidad e inclusión son elementos fuertes de su cultura y valores.** Las organizaciones extremadamente satisfechas reconocen la diversidad y la inclusión como parte de su ADN. No es algo nuevo en lo que estén trabajando, sino algo intrínseco en su forma de operar.
- 3 La organización reconoce e impulsa a las mujeres líderes de alto mando como ejemplo a seguir.** Las compañías cuentan con mujeres en roles de liderazgo en los niveles directivos y no son cargos simbólicos, usan estos cargos como ejemplos inspiradores, demostrando que dichas mujeres no cargan con el peso de la desigualdad de género.
- 4 Los líderes generan oportunidades equitativas y una experiencia consecuente para todos los colaboradores.** Tienen una sólida cultura de gestión del talento y son hábiles para atraer, fidelizar y hacer crecer a sus colaboradores. En este entorno, todos sienten que el crecimiento y el desarrollo es posible.
- 5 La organización comunica de forma clara los motivos y objetivos de negocio que respaldan y validan la promoción del liderazgo de las mujeres.** Las organizaciones exitosas entienden los beneficios sociales, económicos y organizacionales de fomentar el progreso de las mujeres. Comunican de forma transparente que un entorno más diverso e inclusivo es fundamental para ejecutar su estrategia, en lugar de tratarse como una iniciativa aislada de Recursos Humanos.

Los cinco aspectos principales de una cultura inclusiva de género:

1. La organización es conocida como un buen lugar para que las mujeres trabajen.
2. La diversidad e inclusión son elementos fuertes de su cultura y valores.
3. La organización reconoce e impulsa a las mujeres líderes de alto mando como ejemplo a seguir.
4. Los líderes generan oportunidades equitativas y una experiencia consecuente para los empleados.
5. Su organización comunica de forma clara los motivos y objetivos de negocio que respaldan y validan la promoción del liderazgo de las mujeres.

## FACTORES DE UNA CULTURA DE INCLUSIÓN DE GÉNERO



## OTROS FACTORES IMPORTANTES DE LA CULTURA INCLUSIVA DE GÉNERO

**Los líderes crean un entorno que cuestiona los prejuicios.** Los líderes tienen un papel importante en moldear una cultura en la que los colaboradores a todo nivel pueden hablar abiertamente sobre los sesgos inconscientes. Es necesario fomentar las conversaciones personales cuando las cosas no están bien o parecen no estar bien.

**Los líderes se comprometen con la diversidad de género.** Las organizaciones extremadamente satisfechas cuentan con líderes visiblemente comprometidos con fomentar el talento femenino. Dichos líderes no se limitan a hablar del tema toman medidas al respecto.

**Los líderes son responsables del incremento de la diversidad de género.** Saben como potenciar los comportamientos que ayudan a lograr cambios importantes y también cómo erradicar aquellos que no apoyan el futuro deseado.

# Audita a tu organización

## Cultura de inclusión de género

Por favor, valora cada pregunta  
(1 = en absoluto, 5= en gran medida)

En qué medida posee la cultura de tu organización los siguientes atributos:

La diversidad y la inclusión son un fuerte componente en la cultura y valores de mi organización

1 2 3 4 5

Los líderes están comprometidos con la diversidad de género

1 2 3 4 5

Los líderes son responsables de la diversidad de género

1 2 3 4 5

Los líderes brindan igualdad de oportunidades y cran una experiencia consistente para todos los empleados

1 2 3 4 5

Los líderes crean un entorno en el que los individuos puedan hablar libremente sobre los sesgos inconscientes

1 2 3 4 5

La organización reconoce e impulsa a las mujeres líderes como modelos a seguir

1 2 3 4 5

La organización es conocida como un buen lugar para que las mujeres trabajen

1 2 3 4 5

La organización comunica claramente las razones comerciales que avalan la representación femenina

1 2 3 4 5

# Promotores del liderazgo femenino

## Comportamientos

Los líderes moldean la cultura. Y cuando una cultura necesita un cambio, los líderes deben actuar de la manera correcta o deseada. Les pedimos a los encuestados que pensarán en aquellos líderes dentro de sus organizaciones que defienden/promueven el progreso de las mujeres hacia roles de liderazgo y qué hacen de manera diferente. A continuación, se muestran los cinco comportamientos que más caracterizan a las organizaciones extremadamente satisfechas.

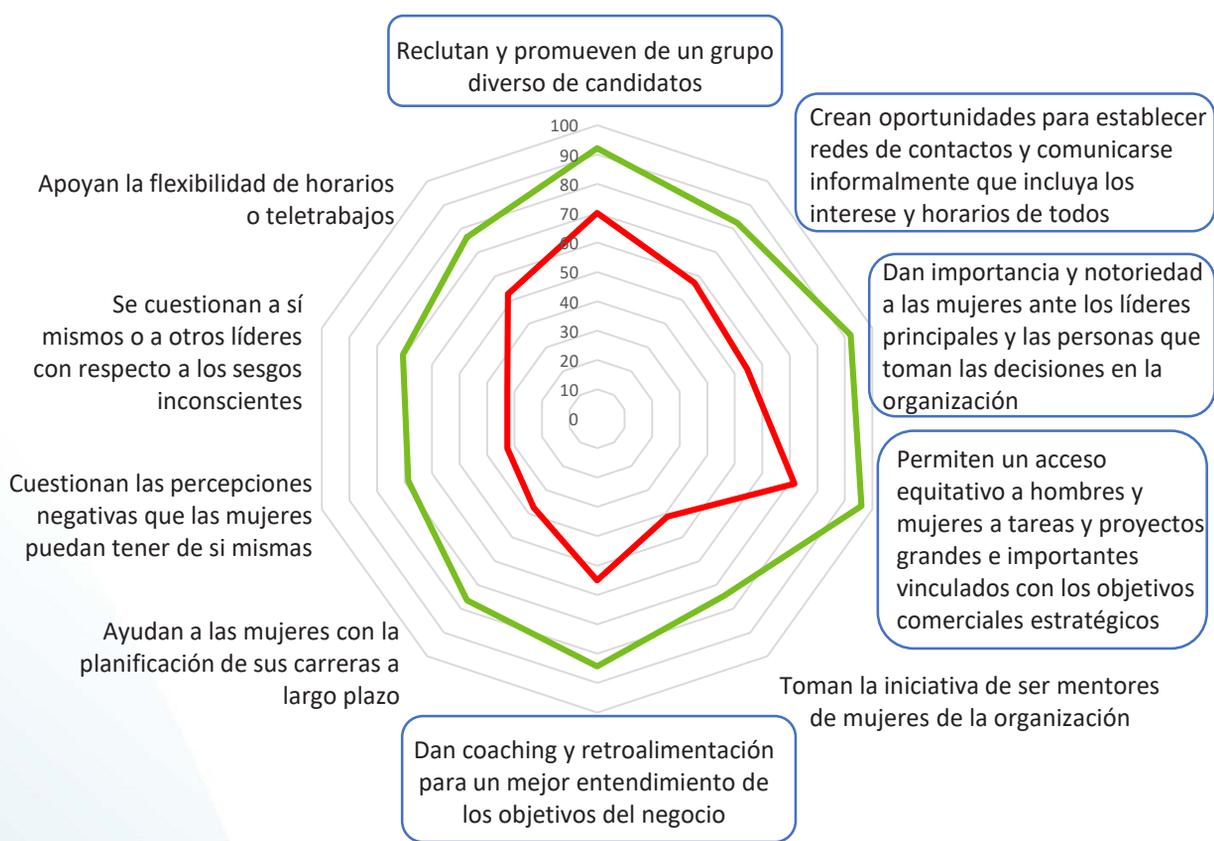
- 1 Permiten un acceso equitativo a hombres y mujeres a tareas y proyectos grandes e importantes que se vinculan con los objetivos comerciales estratégicos.** Los promotores del talento femenino aseguran que todos los miembros del equipo tienen las mismas oportunidades para crecer y obtener las experiencias que necesitan para avanzar.
- 2 Dan importancia y notoriedad a las mujeres ante los líderes clave o tomadores de decisiones en la organización.** Para ascender a niveles más altos es importante tener exposición a un amplio grupo de gerentes y stakeholders. Los promotores del talento femenino saben que es esencial proporcionar visibilidad a las mujeres a través de reuniones, presentaciones o proyectos. Esto incluye el hecho de reconocer el mérito y abogar por las personas que no están presentes físicamente.
- 3 Reclutan y promueven de un grupo diversos de candidatos.** Es lógico pensar que las organizaciones que tienen éxito en fomentar el talento femenino tienen líderes que conscientemente fomentan diversidad en las opciones al contratar y luego desarrollar, pero no es necesariamente cierto. Estudios recientes publicados por la Universidad de Harvard muestran que, si al menos dos mujeres se presentan en una preselección de candidatos, una de ellas tiene 50% más de probabilidades de ser elegida como la candidata final. Cuando solo hay una candidata, prácticamente no tiene posibilidades de ser seleccionada.
- 4 Dan coaching y retroalimentación para un mejor entendimiento de los objetivos del negocio.** Los promotores del talento femenino no solo entienden la importancia de estas herramientas, sino que entienden las variables que entran en juego con las mujeres. Los estudios han demostrado que no solo las mujeres reciben menos feedback, sino que el que reciben está mucho menos enfocado en su impacto en los objetivos de negocio. Los promotores reflexionan sobre cómo capacitar a las mujeres para así aumentar su visión para los negocios y proporcionar feedback que se vincule a su impacto en las métricas del negocio, no solo en la comunicación o el estilo.

Los cinco diferenciadores principales e los defensores del talento femenino:

1. Permiten un acceso equitativo a hombres y mujeres a tareas y proyectos grandes e importantes que se vinculan con los objetivos comerciales estratégicos.
2. Dan importancia y notoriedad a las mujeres ante los líderes principales y las personas que toman las decisiones en la organización.
3. Reclutan y promueven de un grupo diversos de candidatos.
4. Dan coaching y retroalimentación para un mejor entendimiento de los objetivos del negocio.
5. Crean oportunidades para establecer redes de contactos informales que tengan en cuenta interés y horarios.

**5 Crean oportunidades para establecer redes de contactos informales que tengan en cuenta intereses y horarios.** Escuchamos a muchas mujeres decir que es difícil entablar relaciones y conectarse informalmente con los miembros del equipo y sus managers, dado que a menudo necesitan estar presentes en el hogar tras su jornada laboral. Los promotores del talento femenino conocen sus intereses y saben que las redes informales de contactos favorecen la creación de mejores equipos de trabajo, siendo lo suficientemente importante como para hacerlo durante las horas de trabajo.

**DIFERENCIAS EN LA CONDUCTA DE LOS PROMOTORES DEL LIDERAZGO FEMENINO**



— Organizaciones que **están más que satisfechas** con el progreso de las mujeres hacia puestos de liderazgo  
— Organizaciones que **no están satisfechas** con el progreso de las mujeres hacia puestos de liderazgo

## OTROS COMPORTAMIENTOS IMPORTANTES DE LOS PROMOTORES DEL LIDERAZGO FEMENINO

**Permiten acuerdos laborales flexibles (horario o lugares de trabajo).** Los promotores de género se centran en crear una cultura basada en resultados, no una cultura basada en “marcar tarjeta”. Dichos líderes proporcionan flexibilidad para decidir cuándo y dónde se realiza el trabajo, especialmente cuando las demandas familiares son particularmente altas.

**Toman la iniciativa de promover el talento femenino.** No se sientan a esperar que un programa formal de mentoring actúe como palanca. Se encargan, proactivamente, de hacer mentoring a las mujeres.

**Ayudan a las mujeres con la planificación de sus carreras a largo plazo.** Los grandes líderes saben que parte de su rol es desarrollar a sus futuros sucesores en la organización. Esto requiere necesariamente de la capacidad de ayudar a las personas con sus planes de carrera. Los promotores del talento femenino saben que pueden necesitar adaptar su estilo para dar un coaching que fomente confianza en las mujeres. Esta confianza las lleva a alcanzar niveles más altos de rendimiento y potencial.

**Cuestionan las percepciones negativas que las mujeres puedan tener de sí mismas con respecto a su capacidad o potencial para funciones de mayor rango.** Existe un conocido estudio de género que ha puesto de manifiesto que las mujeres se arriesgan menos a desafiar la idea que dice que quienes mejor se venden son quienes merecen la promoción. Estos defensores del talento femenino cuestionan las autopercepciones negativas que las mujeres pueden tener en cuanto a su falta de capacidad o potencial para roles más importantes. También dejan claro que se puede lograr el progreso a pesar de las prioridades temporales que cada individuo pueda tener en casa o en el trabajo.

**Se cuestionan en sí mismos o a otros líderes con respecto a los sesgos inconscientes.** Los defensores del talento femenino promueven una cultura de responsabilidad o “accountability” para crear la inclusión. Es difícil para las personas reconocer, concientizar y redirigir los sesgos inconscientes. Sin embargo, esto se vuelve más fácil cuando las organizaciones crean entornos en los que podemos ayudar a cuestionar los comentarios, acciones o decisiones de los demás. La responsabilidad o “accountability” colectiva es lo que determinará y potenciará el progreso.



# Audita a tu organización

## Las conductas de los promotores de liderazgo femenino

Por favor, valora cada pregunta

(1 = en absoluto, 5= en gran medida)

**En relación a las/los líderes de tu organización que abogan por el talento femenino, en qué medida demuestran estos comportamientos con otros líderes**

Crean oportunidades de networking que tengan en cuenta intereses y horarios

1 2 3 4 5

Dan a las mujeres visibilidad delante de los principales líderes y aquellos que toman decisiones

1 2 3 4 5

Proporcionan coaching y feedback para desarrollar visión para los negocios

1 2 3 4 5

Mantienen conversaciones de carrera y de coaching que cuestionen las propias percepciones negativas en lo relativo a destrezas y potencial para avanzar

1 2 3 4 5

Cuestionan sus propios prejuicios y los de los demás

1 2 3 4 5

Seleccionan y promueven estos valores a través de un grupo diverso de candidatos

1 2 3 4 5

Proporcionan por igual proyectos significativos que impliquen un reto y que estén vinculados a objetivos estratégicos del negocio

1 2 3 4 5

Toman iniciativa para actuar como mentores del talento femenino

1 2 3 4 5

Ayudan a las mujeres con la planificación de su carrera a largo plazo

1 2 3 4 5

Apoyan la flexibilidad para gestionar horarios de trabajo o la ubicación del mismo

1 2 3 4 5

# Prácticas organizacionales que elevan a las mujeres hacia el liderazgo

Queríamos saber qué prácticas organizaciones ayudan a impulsar a las mujeres hacia el liderazgo. Definimos las prácticas organizaciones como “una amplia variedad de programas y procesos formales que buscan atraer, reclutar, desarrollar y promover el talento femenino”. Les pedimos a los encuestados que pensarán en las prácticas de su organización y hasta qué punto favorecen el progreso de más mujeres hacia puestos de liderazgo.

Una vez más, hubo una clara diferenciación entre organizaciones que estaban extremadamente satisfechas con su compromiso con el talento femenino y aquellas que no lo estaban tanto. Las primeras estaban más satisfechas con cada práctica organizacional sobre la que preguntamos en la encuesta. Las cuatro prácticas que, sin embargo, representaron la mayor diferencia entre dichas organizaciones fueron:

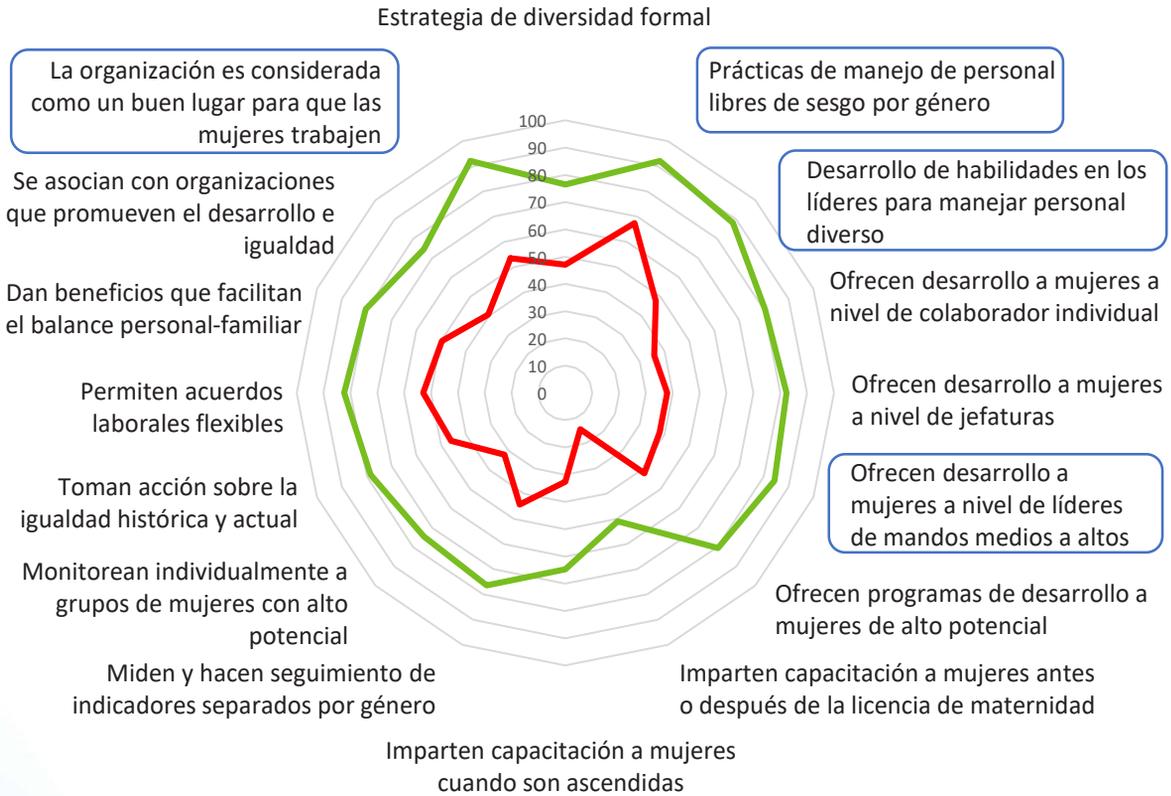
1. Tienen prácticas de manejo de personal libres de sesgo por género (contratación, ascensos, sucesión).
2. Toman acciones específicas para que su organización sea considerada como un buen lugar de trabajo.
3. Desarrollan habilidades en los líderes para manejar personal diverso.
4. Ofrecen desarrollo formal (talleres, capacitaciones, mentoría) dirigido especialmente a mujeres a nivel de líderes de mandos medio a altos.

Cuatro practicas en la organización que elevan a las mujeres:

1. Tienen prácticas de manejo de personal libres de sesgo por género (contrataciones, ascensos sucesión).
2. Toman acciones específicas para que su organización sea considerada como un buen lugar de trabajo.
3. Desarrollan habilidades en los líderes para manejar personal diverso.
4. Ofrecen desarrollo formal (talleres, capacitaciones, mentoría) dirigido especialmente a mujeres a nivel de líderes de mandos medio a altos.

**La existencia no garantiza el beneficio.** Al hablar con muchas mujeres y hombres, hemos llegado a la conclusión que la existencia de políticas formales no necesariamente es el problema fundamental. El desafío real es poder acceder a esas políticas sin repercusiones negativas. Por ejemplo, pedir un horario flexible de trabajo o utilizar la totalidad de una política de maternidad o paternidad puede considerarse perjudicial en una cultura en la que se valora el tiempo presencial del empleado. El hecho de asistir a un programa de desarrollo para ayudar a clarificar aspiraciones y expectativas de carrera, a menudo implica rechazo. No es la mera existencia de estas prácticas lo que cuenta, lo que importa es la responsabilidad o “accountability” de los líderes para apoyar a las personas.

## PRÁCTICAS COMUNES EN LAS ORGANIZACIONES COMPROMETIDAS CON LAS MUJERES



— Organizaciones que **están más que satisfechas** con el progreso de las mujeres hacia puestos de liderazgo

— Organizaciones que **no están satisfechas** con el progreso de las mujeres hacia puestos de liderazgo

# Audita a tu organización

## Prácticas organizacionales que elevan a las mujeres hacia el liderazgo

Por favor, valora cada pregunta  
(1 = en absoluto, 5= en gran medida)

Reflexiona sobre las siguientes prácticas y determina en primer lugar en qué medida tu organización cuenta con la práctica y, si la tiene, la medida en que realmente se utiliza el beneficio significativo derivado de ella. Esto puede ayudarte a identificar áreas de mejora. Una brecha entre la existencia y beneficio de una práctica en particular puede brindarte pistas sobre el verdadero apoyo de tus líderes o dónde enfocar la inversión.

### Prácticas en mi empresa

Tenemos una estrategia de diversidad formal y conocida a la que se da seguimiento, se cuantifica y se informa

Tenemos prácticas de manejo de personal (por ejemplo: contratación, ascensos, secesión) libres de sesgos por género

Desarrollamos habilidades en los líderes para manejar personal diverso

Ofrecemos desarrollo formal (por ejemplo: talleres, capacitación grupal, mentoría) dirigido específicamente a mujeres a nivel de colaborador individual

Ofrecemos desarrollo formal (por ejemplo: talleres, capacitación grupal, mentoría) dirigido específicamente a mujeres a nivel de jefaturas

Ofrecemos desarrollo formal (por ejemplo: talleres, capacitación grupal, mentoría) dirigido específicamente a mujeres a nivel de líder de mando medio a alto

Ofrecemos programas de desarrollo a mujeres de alto potencial

Impartimos capacitación personalizada a mujeres cuando salen o regresan de licencia de maternidad

Impartimos capacitación personalizada a mujeres cuando son ascendidas

Medimos y hacemos seguimiento de indicadores separados por género (contratación, promoción, desarrollo, empleo y asignación de tareas)

### ¿En qué medida existe esta práctica en tu empresa?

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Monitoreamos individualmente al grupo de mujeres con alto potencial

1 2 3 4 5

Tomamos acciones de la igualdad salarial histórica y actual

1 2 3 4 5

Permitimos acuerdos laborales flexibles (horarios o lugar de trabajo)

1 2 3 4 5

Proporcionamos beneficios que facilitan el balance personal-familiar los padres que trabajan (por ejemplo: permisos por maternidad/paternidad, guardería, apoyo a tratamientos para la fertilidad, servicios de conserjería)

1 2 3 4 5

Nos asociamos con organizaciones que promueven el desarrollo e igualdad de las mujeres

1 2 3 4 5

Tomamos acciones específicas para que su organización sea considerada como un buen lugar para que las mujeres trabajen

1 2 3 4 5

# Construir una organización más diversa e inclusiva

## ¿Cuál es el camino a seguir?

Este estudio nació con el objetivo de abrir una conversación sobre un tema prioritario en la mayoría de las organizaciones de hoy: cómo crear organizaciones con representación de género en todos los niveles. Si bien el tema de la equidad de género no es nuevo, hoy es más importante que nunca para la Sostenibilidad del negocio..

Los resultados son claros:

Las organizaciones necesitan valerse de diferentes elementos a nivel individual, cultural y organizacional para lograr un cambio significativo.

- Las mujeres deben creer que el liderazgo es una posibilidad en su carrera y participar de una planificación continua y determinada. Las conductas y creencias requeridas para ascender a posiciones de liderazgo deben impulsarse y desarrollarse aún más.
- Las inversiones actuales en iniciativas de diversidad e inclusión del liderazgo femenino no están funcionando acorde a lo esperado. Es necesario impulsar programas y procesos formales en la organización para atraer, promover y desarrollar al talento femenino.
- Los líderes en las organizaciones que son clave para la creación de una Cultura inclusiva deben promover activamente al talento femenino y crear oportunidades para que las mujeres crezcan y progresen.
- Las organizaciones requieren una cultura inclusiva, la valoran y se esfuerzan por alcanzarla, sin embargo, los esfuerzos por lograrla aún no generan cambios requeridos.

## Llamado a la acción para tu organización y sus líderes

A continuación, te proporcionamos un resumen de las acciones probadas.

**Hacer posible el liderazgo para las mujeres.** Mantener programas de desarrollo y apoyo a las mujeres líderes y comenzar desde los niveles más bajos de tu organización. Es importante dar apoyo desde el comienzo, cuando algunas mujeres empiezan a tener dudas sobre lo que pueden llegar a conseguir. Hay que proporcionarles desarrollo en una etapa temprana y facilitarles coaching sobre cómo abogar por sí mismas, crear y compartir un plan de carrera, buscar su lugar en proyectos de liderazgo y delegar o expandir más allá los temas tácticos del día a día. También se debe proporcionar desarrollo a los demás líderes, para que no solo lleguen a ser buenos gestionando el talento, sino que ayuden a las mujeres a lidiar con las dudas e incertidumbre que algunas, en particular, pueden estar afrontando.

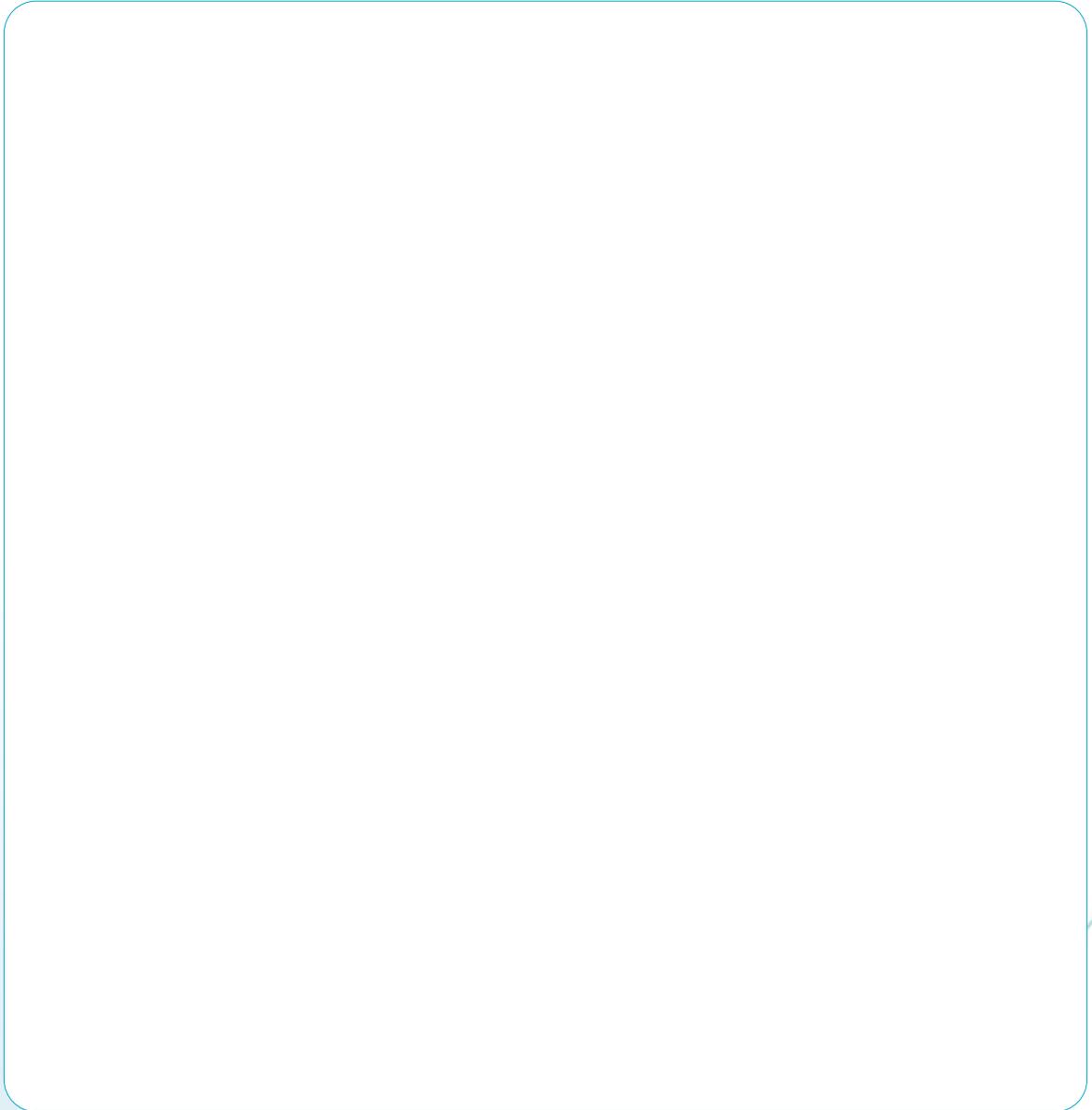
**Establecer expectativas claras para el liderazgo.** Nuestro trabajo y datos confirman que las organizaciones deben mejorar en cuanto a hacer de la diversidad de género una prioridad, con el desarrollo de líderes responsables de crear entornos inclusivos. Las organizaciones que invierten en desarrollar a líderes inclusivos y los hacen conscientes de crear equipos diversos, obtienen resultados mucho mayores. Construir una cultura genuina de inclusión significa erradicar también todo aquello que no apoya la cultura deseada.

**Establecer el acceso a políticas y programas ofrecidos por la organización.** La igualdad de género solo puede darse cuando tanto hombres como mujeres tienen más flexibilidad para gestionar sus intereses personales o familiares. Sin embargo, la existencia de políticas y prácticas no es suficiente por sí sola. Tanto mujeres como hombres a menudo experimentan reacciones negativas de sus superiores cuando intentan utilizar estas políticas en muchas de las culturas organizacionales de hoy. Los líderes deberán ser flexibles y dar apoyo para que dichas prácticas puedan tener los beneficios previstos.

# Audita a tu organización

## IDEAS Y PLAN DE ACCIÓN

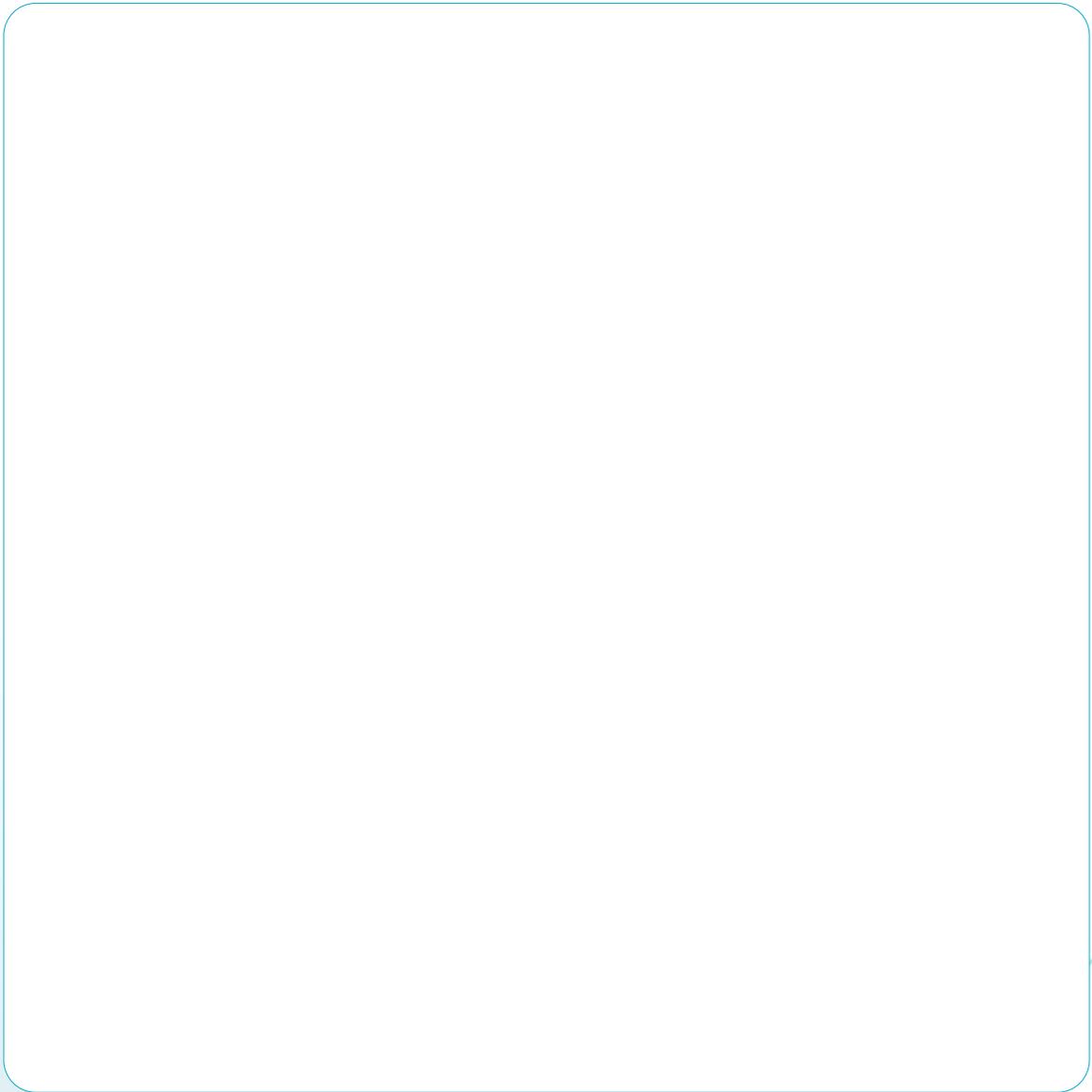
1. ¿Cuáles son tus conclusiones sobre el estado de la diversidad de género en tu organización?



# Audita a tu organización

## IDEAS Y PLAN DE ACCIÓN

2. En base a estas conclusiones ¿qué acciones específicas debes tomar para fortalecer la capacidad de tu organización a la hora de fomentar el liderazgo femenino?



## Lee Hecht Harrison

Consultora Global especializada en procesos de Transformación con más de 400 oficinas en 71 países. Ayudamos a las empresas, líderes y equipos a transformarse para maximizar su desempeño en un mundo en constante cambio, agilizar resultados y disminuir riesgos.

### LHH Panamá

Filial de Lee Hecht Harrison Global, con más de 15 años de experiencia en Panamá, Honduras, Nicaragua y El Salvador.

- Más de 4,600 personas han asistido a nuestros programas de Transición de Carrera.
- Más de 3,800 profesionales y ejecutivos han participado en nuestros talleres y programas de Desarrollo de Liderazgo.
- Más de 200 empresas clientes han elegido confiar en LHH Panamá.

Punta Pacífica Oceanía Business Plaza, Torre 2000, Piso 18



263.1115



lhh.com.pa



@lhhpanama



Lee Hecht Harrison

# LEE HECHT HARRISON