

Informe del Primer Sondeo de Mujeres Ejecutivas en Argentina

SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS



Búsqueda de Ejecutivos

Noviembre de 2017

Este informe está preparado para el uso personal de clientes y amigos de SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS y BDO ARGENTINA.
Está prohibida su reproducción o utilización para otros usos sin permiso previo.

Resumen Ejecutivo:

Se realizó a fines del año 2017 **una investigación que consistió en un sondeo enviado a mujeres y hombres ejecutivos (C Levels)** que respondieron a las mismas preguntas y luego se realizaron **varios desayunos**, con mujeres y mixtos, para discutir los resultados y obtener conclusiones y recomendaciones.

Dentro de las principales conclusiones podemos destacar que **hay muy pocas mujeres en estos niveles en las empresas de Argentina** y que, independientemente de la muestra que se considere, siempre está en **menos del 10% del total de ejecutivos** cuando, en las bases, estas mismas empresas pueden tener el 50% del total de sus colaboradores que son mujeres. Claramente falta desarrollar a más mujeres y hay barreras de todo tipo, muchas relacionadas con viejos prejuicios, paradigmas y bloqueos mentales de los hombres que todavía en su mayoría conducen las empresas; pero también detectamos razones y bloqueos atribuidos directamente a las mujeres profesionales que les impiden llegar a puestos directivos. **La maternidad** es una de las razones que más afecta, pero podría haber otras más específicas de su género que destacamos en el informe. Hay obviamente diferencias entre los hombres y las mujeres ejecutivas en la forma que piensan, sienten y actúan.

Sin embargo, hay **claramente una tendencia a favorecer el desarrollo de las mujeres a puestos directivos que se ha acelerado en estos últimos años** y ya se valora más los equipos diversos porque son más creativos, son más innovadores, son más complementarios y esto favorece la evolución y el crecimiento de las empresas y hasta aumenta el PBI del país.

Teniendo en cuenta varios de estos temas, se pudo elaborar **una serie de recomendaciones y acciones** para encarar tanto desde los colegios secundarios, empresas y gobierno hasta de las mujeres y hombres de posiciones directivas. Muchas de estas iniciativas ya están siendo encaradas y analizadas por eso **nos anima a seguir** haciendo esta misma investigación en los próximos años para contribuir al desarrollo de la mujer en la Argentina.

Lo invito a seguir la lectura del informe que contiene muchos **datos duros e interesantes** y que, a partir de la **página 11**, se encuentran los **gráficos de los resultados de las respuestas de las mujeres y de los hombres directivos para una fácil comparación**.

Presentación del Informe:

Este **Informe contiene las conclusiones y los resultados correspondientes al primer sondeo encarado por nuestra firma junto con BDO Argentina realizado en el segundo semestre del año 2017, al cual respondieron 312 ejecutivas mujeres (de 650 consultadas) y 295 ejecutivos hombres (de 800 consultados)**. En ambos casos se eligieron mujeres y hombres en cargos ejecutivos o directivos (“**C Levels**”) de distintas funciones e industrias. Los resultados se presentan en **forma gráfica** lo que permite rápidamente observar las opiniones y sacar conclusiones. Haremos nuestros comentarios basándonos tanto en los resultados del sondeo a mujeres como en los resultados del sondeo enviado a los hombres. Claramente se perciben interesantes diferencias de percepciones y opiniones que destacaremos y comentaremos.

En la primera parte del informe compartimos algunas **conclusiones** y también **recomendaciones, reflexiones y acciones** que podría hacerse para mejorar el desarrollo de mujeres ejecutivas en Argentina. En las conclusiones se comparan las respuestas y opiniones que expresan las mujeres ejecutivas con las respuestas brindadas por los hombres ejecutivos ante las mismas preguntas. En las recomendaciones, reflexiones y acciones **se trata de ir más allá del diagnóstico para sugerir las acciones que pueden impactar en el desarrollo de las mujeres líderes**.

Algunas conclusiones:

- En cuanto a la **generación a la que pertenecen**, respondieron al sondeo más mujeres de la “Generación X” que tienen entre 35 y 55 años, lo cual era esperable ya que hay menos mujeres ejecutivas de la “Generación Baby Boomers (mayores de 55 años)” donde los hombres son mayoría.
- Respecto de la **cantidad de mujeres en las empresas, las mujeres gerentes y las ejecutivas**, las mujeres respondieron que en sus empresas 48% de colaboradores que son mujeres (sumando entre 40-50% y más de 50% como se aprecia en el gráfico más adelante), pero totaliza un 52% de empresas donde las gerentes mujeres son menos del 15% del total de gerentes y un 54% de las empresas con menos del 10% del total de ejecutivos que son mujeres! **Incluso surge que hay menos del 5% de mujeres del total de ejecutivos en el 38% de las empresas.** Muy pocas, y parecería que esto es más dramático en empresas medianas y chicas, ya que en las grandes y en las corporaciones se está trabajando desde hace unos años el tema de diversidad de género. **En las respuestas de los hombres ejecutivos hay también coincidencia en estos grandes números. Incluso es más destacado porque dicen que en el 12% de las empresas que ellos representan no hay mujeres ejecutivas.** Según la CNV, en el **66% de las empresas que cotizan en la bolsa no hay mujeres en el directorio.**
- Acerca de los **principales atributos de las mujeres ejecutivas**, surge que son “responsables y comprometidas” (71% de las respuestas), tienen “capacidad para hacer varias cosas al mismo tiempo (multitasking)” (57% de las respuestas) y que son “empáticas” (52% de los votos). Hay otros temas que les siguen en importancia como ser “perseverantes” (49%), flexibles a los cambios” (47%), y “deciden con visión más generalista e inclusiva” (44%). Sin embargo, los hombres ejecutivos respondieron a las mismas preguntas de una manera algo diferente. El primer lugar es también el de ser “responsables y comprometidas” (68% versus 71%) pero después es “perseverantes” (con el 49% versus 58%) y bajan bastante “capacidad de hacer varias cosas” (37% versus 57%) y que son “empáticas” (34% versus 52%). Esto hace pensar que las mujeres se pueden sobreestimar en estos dos atributos o que los hombres valoran más que sean responsables, comprometidas y perseverantes.

Sin embargo, lo más interesante es que los hombres calificaron con un menor porcentaje a los siguientes atributos: “escuchan y comunican bien” (30% versus 41%), “deciden con una visión más generalista e inclusiva” (26% versus 44%), “son flexibles a cambios” (26% versus 47%), “se animan a desafíos” (22% versus 31%), “pueden focalizarse y tomar decisiones rápidas” (16% versus 40%), “son resistentes a la frustración” (16% versus 25%) y “toman riesgos” (14% versus 22%). ¿Será que los hombres querrían ver a las mujeres ejecutivas con visión más generalista, concretas en su comunicación, que tomen más riesgos y encaren desafíos focalizándose más para tomar decisiones rápidas? ¿Es esto lo que desean porque se sienten más cómodos con estos atributos? Varios de estos temas son interesantes para el debate, pero en general se observa que, en ambos géneros, hay oportunidad de mejora en cuanto a su mutuo entendimiento, interacción y complementación.

- Consultados respecto de **qué experiencias anteriores tuvieron las mujeres ejecutivas exitosas**, las mujeres votaron mayoritariamente “haber buscado la excelencia y auto exigencia personal” y hubo coincidencia con los hombres (80% versus 74%). También “haber tenido un mentor en su carrera inicial” (45% vs 40%). Sin embargo, lo más interesante son las diferentes calificaciones que dieron las mujeres versus los hombres en las siguientes opciones: “haber tenido ambición de llegar a ser número uno en una actividad” (46% vs 62%), “haber estudiado carreras duras o ciencias” (18% vs 38%), y “haber priorizado la carrera vs la familia” (9% vs 21%). Por otra parte, las mujeres votaron más que los hombres “haber tenido como objetivo la independencia económica” (50% mujeres vs 38% hombres), “casarse/pareja comprensiva con las ambiciones de la mujer (27% vs 16%) y “haber ido a colegios mixtos y haber competido con hombres” (20% vs 10%). Claramente hay un diferente pensamiento (y sentimiento) entre mujeres y hombres donde parecería que ellos quieren que estén más “metidas”

en el negocio y con herramientas para dominar los aspectos duros del mismo; y ellas quieren tener independencia económica y alguien (esposo/pareja) que las respalde en lo personal/familia.

- Con respecto a las **opiniones** brindadas **sobre las mujeres ejecutivas**, podemos afirmar que hay algunas coincidencias con las respuestas de los hombres y diferencias que destacaremos a continuación. Hay acuerdo en que el “éxito” en las mujeres está más ligado al liderazgo que al poder: las mujeres respondieron estar de acuerdo en un 93% versus los hombres en un 96%. Probablemente los hombres hubieran tenido una calificación más alta si ellos se calificaban a sí mismos en cuanto a que el poder es más importante. También hubo coincidencia en lo que representa al “éxito” en términos del nivel directivo alcanzado, aunque las mujeres fueron algo más ambiciosas ya que indicaron que es llegar a la posición de Directora de Función y/o CEO/GG (48% vs 45% de los hombres). En lo que hubo alguna diferencia fue que “sólo con ambición y actitud personal se llega a ser mujer ejecutiva”, ya que las mujeres votaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 49% versus los hombres que votaron 51%. Por último, en la pregunta si “a la mujer le gusta tener jefe hombre o mujer”, la votación fue de 76% por las mujeres y de un 94% por los hombres, lo que podría concluirse que todavía faltan mujeres ejecutivas que sean jefas de otras o, que tal vez, las mujeres se entienden mejor con jefes hombres.
- En cuanto a **cuáles industrias son más favorables para el desarrollo de las mujeres ejecutivas**, hay un acuerdo en aquellas que son menos buscadas por las mujeres y que, menos las favorecen, son las industrias “duras” como minería, seguridad, transporte, construcción, petróleo y energía, y hasta automotriz y manufactura. Siendo las que podríamos denominar como “blandas” y que pueden favorecer su desarrollo como lo son la educación, moda/diseño, consultoría, medio ambiente, hotelería/turismo, consumo masivo y servicios de marketing. Los hombres ejecutivos votaron bastante más alto que las mujeres en hotelería/turismo (57% vs 42%), medio ambiente (58% vs 26%), medios y entretenimientos (47% vs 36%), bancos/servicios financieros (47% vs 34%), ocio y recreación (47% vs 35%) y call center/portales (28% vs 12%). Tal vez sean industrias donde las mujeres deben animarse a crecer más, pero también se debería incentivar más a las mujeres a tomar desafíos en industrias más “duras” donde posiblemente mejoren sus chances de ascender para llegar a posiciones de liderazgo y de alta dirección. Como ejemplo, en la industria de tecnología hay un preocupante 20% de mujeres en posiciones gerenciales por lo que hay menos chances de que lleguen a ser ejecutivas.
- En cuanto a las respuestas relacionadas con la pregunta de **en qué funciones pueden predominar y desarrollarse mejor las mujeres**, tenemos otra vez funciones más “duras” donde las mujeres tienden a no desarrollarse como lo son operaciones/logística y producción e ingeniería. Efectivamente, como headhunters, cuando nos piden candidatas para una gerencia de planta o de “supply chain”, tenemos dificultades para encontrar talento femenino. Por otra parte, en funciones como recursos humanos, marketing, relaciones institucionales y públicas, administración y finanzas y consultoría podemos encontrar mujeres ejecutivas con buena experiencia pero que generalmente hicieron su carrera solamente en dicha función (efecto silo), lo cual las pone en desventaja para asumir mayores responsabilidades.

En las empresas más ágiles e innovadoras vemos que se está saliendo de estructuras piramidales para ir a estructuras más horizontales. Se motiva a las personas de cualquier nivel a que expresen diferentes visiones y maneras de hacer las cosas, y también se alienta el pensamiento diverso. Hay personas (tanto mujeres como hombres) de diferentes niveles, funciones, entornos, edades en equipos que innovan y crean diferentes maneras de hacer las cosas. Estas compañías están reconociendo la importancia de la diversidad para moverse más rápido y ser más abiertas a los cambios versus las compañías que tienen la vieja manera de controlar y dar órdenes. En este nuevo mundo organizacional, las mujeres pueden tener más protagonismo y deben preocuparse por atravesar esas paredes de cristal funcionales y también acrecentar su “networking” interno y externo.

- En cuanto a las **percepciones y políticas de diversidad de género**, las mujeres votaron con un mayor porcentaje que los hombres (89% vs 79%) que en las “organizaciones donde hay más mujeres ejecutivas hay más posibilidad de crecimiento de otras mujeres” pero, por otro lado, las mujeres creen que “mejora la posibilidad de promoción” si el jefe es hombre (35% vs 30% de los hombres). Por otro lado, hay coincidencia en que las mujeres ejecutivas apoyan el desarrollo de otras (69% vs 71%) y también hay coincidencia en que no hay pocas o no hay “políticas de RRHH relacionadas con la diversidad de género en sus empresas” (36% vs 37%). Finalmente, las mujeres son más críticas en cuanto a la pregunta si su “organización/empresa comunica las oportunidades de carrera para mujeres” ya que votaron un total de 31% de nada y muy poco como respuestas versus 22% de los hombres.
- Probablemente el tema de los **obstáculos que se presentan en la carrera de las mujeres ejecutivas** sea el que más diferencias y polémica puede generar entre mujeres y hombres. Por un lado, si bien se coincide en que “la necesidad de tener un equilibrio entre lo profesional y lo personal” es un tema primordial (62% de votos de las mujeres y 54% de los hombres), no es el primero en la lista de votación de las mujeres ya que ellas opinan que el “sentimiento de culpa por descuido de los hijos pequeños” es el de mayor importancia con el 70% de los votos. Los hombres relegaron este tema al quinto lugar con 37% de los votos lo que podría explicarse como que todavía existe el “mandato” que la mujer es quien debe hacerse cargo de la crianza de los hijos. Tal vez los hombres son menos sensibles al tema o quieren que las mujeres ejecutivas lo tengan ya resuelto. En los desayunos realizados, surgieron varias opiniones y comentarios de las mujeres sobre el tema de la maternidad. Como resumen parecería que a la mujer le cuesta ceder o compartir el “poder” del hogar con su pareja/esposo, y a los hombres todavía les cuesta ceder o compartir el “mandato” de ser el proveedor principal y participar más activamente en el cuidado de sus hijos. No sólo la mujer está cambiando su misión en lo laboral, sino que el hombre también está viendo cómo acomodarse en este nuevo “equilibrio inestable”.

También se destaca **dentro de los obstáculos** la “discriminación de género” (48% de votos de las mujeres vs 46% de los hombres), la “falta de motivación de las empresas para que las mujeres ocupen posiciones ejecutivas” (47% vs 40%), “jefes que no promueven mujeres” (46% vs 40%), “inhibiciones personales” (35% vs 31%), y falta de ambición” (30% vs 29%). Por último, las mujeres votan que la “falta de modelos a seguir” (26% vs 15%) es un tema también a destacar ya que consideran que hay pocas mujeres que pudieron ser ejecutivas exitosas y que, al mismo tiempo, pudieron “criar adecuadamente” a sus hijos.

- Finalmente, respecto de **cuáles son las iniciativas más efectivas para el desarrollo de la diversidad de género** que deberían implementarse o son ya exitosas en las organizaciones/empresas. A priori hay bastante coincidencia en cuanto a cuáles son las principales iniciativas que favorecen el desarrollo siendo “prácticas de trabajo flexible” (80% de las mujeres vs 78% de los hombres), “transparencia de oportunidades y remuneraciones” (67% vs 57%); “apoyo del directorio/senior management para incentivar temas de diversidad de género” (62% vs 68%), “incentivar equipos multidisciplinarios equilibrados en género y diversidad (56% vs 54%) los más destacadas y votadas. Aparecen también dentro de las más votadas las relacionadas a la comunicación y entrenamiento que curiosamente son más votadas por lo hombres como fue “acciones de comunicación para cambiar cultura con respecto a diversidad” (36% las mujeres vs 45% de los hombres) y “programas de entrenamiento en temas de diversidad” (21% vs 32% de los hombres). Esto puede implicar que hay espacio para que sea un tema de debate y de análisis principalmente por los hombres directivos más senior que probablemente sean los que van a poder generar un cambio en este sentido como también considerar los famosos cupos (que fueron poco votados, 13% por mujeres y 8% por hombre). Sin embargo, en mi opinión, los cupos a veces son necesarios para “romper” prácticas y costumbres (cambiar el “mind set”), pero no son justos y no deberían perdurar en el tiempo ya que el verdadero talento (ya sea femenino o masculino) es el que debe prevalecer.

Algunas recomendaciones, reflexiones y acciones que se pueden implementar:

¿Qué pueden hacer las mujeres ejecutivas? Deben continuar ayudando al desarrollo de otras mujeres profesionales a cargos directivos siendo inspiración y teniendo visibilidad en la comunidad de mujeres profesionales. Tienen la “obligación y misión” de que la próxima generación de mujeres líderes sea más numerosa y también más potente que la actual. Hay que evangelizar y hacer mentoring/coaching ya que los estudios indican que las mujeres en general son menos ambiciosas que los hombres, que evitan el riesgo y pueden ser menos seguras que los hombres en tomar nuevas responsabilidades. Hay que animarlas para que no bajen los brazos y se enfrenten a los obstáculos que seguramente van a seguir encontrando en sus carreras. Recomendarles que se enfoquen y planifiquen su carrera, y acepten posiciones ejecutivas (¡aunque no estén del todo preparadas!), ya que después encontrarán la forma de balancear su vida profesional con la familiar. Tenemos probados ejemplos de mujeres ejecutivas exitosas que tienen familia y eso reafirma que ¡“se puede”!

También recomendarles que sean directas, resultadistas, y pragmáticas. También que a veces hay que ser más fría y dejar las emociones afuera de una decisión. Que hay que tomar riesgos y decidir más rápido. Las mujeres líderes deben controlar lo emocional y aprender a ser más asertivas. La vida actual es una mezcla de vida personal y profesional donde tanto, el hombre como la mujer, deben darse tiempos para temas personales y para compartir el cuidado de los hijos. Por eso es importante planificar la vida su marido o pareja para poder dedicarle esfuerzo y pasión a lo laboral. Por otra parte, los hijos del hoy también valoraran más que sus padres estén actualizados, sean “modernos” y económicamente libres.

Las mujeres deben estar siempre buscando generar confianza y respeto. Para ello las mujeres deben informarse y prepararse para las reuniones donde hay mayoría de hombres. Hay que ganarse un lugar y eso muchas veces requiere de estar bien preparadas técnicamente para tratar de aportar valor o hacer buenas preguntas. No se puede ser “light” ni superficial porque eso es lo que están esperando los hombres en esa reunión. Hay que aprovechar ese “sexto sentido, y el “human touch”, los sentimientos para aportar otros puntos de vista que seguramente los hombres no han considerado.

Las mujeres ejecutivas deben entender y estar cerca del negocio; manejar un P/L, dominar los temas técnicos sin excusas. Debe poner sentido común, mantener la curiosidad, ejercitar el aprendizaje continuo y buscar la innovación. Es clave que las mujeres ejecutivas se apropien del negocio como si fuera suyo, ya que eso se nota y puede generar una diferencia con los hombres con quienes se compite para una posición ejecutiva.

Las mujeres generalmente son demasiado exigentes consigo mismas y se reprochan por los errores que una cometen en una forma más intensa que lo hacen los hombres. Hoy en día es más importante pedir disculpas y seguir. Hay una buena frase que es “fallar rápido, barato y una sola vez” o la que dice “a veces se gana y otras se aprende”. Siempre se prefiere a alguien que se equivoque por hacer antes que se equivoque por quedarse pensando.

Los hombres hablan de “yo” y las mujeres de “nosotras” lo que es bueno para el liderazgo, pero no para crecer e imponerse en forma individual. Los hombres dicen “esto es lo que yo pienso” y a las mujeres les cuesta ser tan determinantes y “jugarse rápidamente” por una alternativa. Pero lo pueden hacer. Es sólo alimentar su autoafirmación de sus competencias más destacadas como generar vínculos, relaciones interpersonales y empatía. Las mujeres pueden dejar más fácilmente el “ego” de lado y así pedir ayuda y rodearse de un equipo que sepa más que ella para potenciar su gestión. Por otra parte, está probado que la diversidad en forma genérica y amplia, brinda la posibilidad de ser más creativos y de tomar otras ideas y experiencias que en este acelerado contexto cambiante en que vivimos podrán ser claves para la supervivencia o el desarrollo de los nuevos negocios (“always learn from people different from you!”).

Las mujeres tienden a volver a la casa después del trabajo y así no van a reuniones en cámaras, asociaciones y eventos fuera del trabajo. Esto las pone en desventaja frente a los hombres que muchas veces están más informados y con mayor “network” que es clave en posiciones de alta dirección. Hay que evitar desarrollarse solamente dentro de “silos funcionales” en las empresas; hay que ver fuera de las “paredes de cristal” otros entornos de negocio para tener más información, aprender experiencias de otros, y generar el “network” que será fundamental para cuando rompa el “techo de cristal” para asumir una posición de alta dirección.

En Argentina todavía hay grandes diferencias de género, tanto en las oportunidades que tienen los hombres de ser elegidos para una posición de alta dirección versus las mujeres (66% vs 33%), como en la equidad de compensaciones (mujeres ganan en equivalente posición un 22 a un 27% menos). Todavía las mujeres tienen un (47% versus un 32%) más posibilidades de ser condenadas por sus errores que los hombres; son más “controladas” por los directorios cuando ocupan posiciones de CEO que los hombres ya que “parece” que deben probar que son probas; el hombre que es promovido es porque “se ganó” la posición en cambio, la mujer se la nombra “a prueba” y tiene que demostrar que es merecedora de su designación. Muchas mujeres deben vencer este círculo vicioso que solo genera inseguridad en las mujeres ejecutivas. Sin embargo, las mujeres CEO conducen empresas en forma más rentable (versus los hombres que hacen crecer más las ventas), generan un mejor ROI, reducen las deudas y hay una mayor probabilidad (61% vs 50%) de supervivencia de la empresa en un período de 5 años.

¿Qué pueden hacer los hombres ejecutivos con poder de decisión? Aquellos hombres que tienen actualmente el poder de decidir sobre políticas, prácticas e iniciativas de diversidad de género en sus empresas, deben tomar muy seriamente este tema e involucrarse personalmente. Solo con decisiones claras y acciones “top down” se podrá acelerar el equilibrio de géneros que tardará 20 años para llegar a la paridad si se sigue el actual ritmo de cambio. Tener en cuenta que la mayoría de los estudios afirman que las empresas con mujeres en sus filas directivas mejoran los resultados, convencerse que las mujeres ejecutivas traen una nueva mirada más humana que impulsa la innovación, que son muy efectivas en la nueva tendencia del liderazgo horizontal en las empresas lo que favorece la integración, el clima laboral (principalmente de los millenials) y la colaboración colectiva.

Los empleados son cada vez más inteligentes e incluso dominan mejor la tecnología, lo que hace que ya no tenga tanto valor el liderazgo vertical donde el jefe decía que había que hacer, sino un liderazgo horizontal donde predominan los vínculos, la confianza y la cercanía como lo más importante. Aquí las mujeres se mueven cómodas porque son más empáticas, perciben emociones, pueden adaptar su estilo de liderazgo y comunicación al otro más fácilmente que los hombres. Además, en esta guerra de talento, las mujeres son una fuente de talento todavía no explotada y está probado que aquellas que llegan a posiciones de liderazgo generan valor en las empresas donde trabajan. Tal vez poner cupos puede no ser lo más justo, pero acelera procesos y cambios. También lo que puede generar un cambio en la retención de las mujeres sea promover, desarrollar y aprovechar el talento femenino lo antes posible en sus carreras profesionales (antes de los 30/35 años) lo que mejorará las chances de retención al momento de la maternidad.

¿Qué pueden hacer las empresas? Primero el top management debe estar convencido que tener talento ejecutivo femenino va a mejorar los “resultados”, tanto económicos como sustentables, del negocio. Después habría que ver si es necesario “bajar” esto con más comunicación, establecimiento temporario de cupos (solo para romper el “mind set” de los ejecutivos o gerentes hombres), incentivar monetariamente en los bonos u otro mecanismo que favorezca el balanceo de equipos por género. Es fundamental que haya “awareness” del tema y que se explique que hay que detectar mujeres con potencial y desarrollarlas antes que los hombres con similar potencial para evitar que se pierdan en el camino o se tiren para atrás. Las empresas con interés en desarrollar la diversidad tienen tres pilares: visión de valorar genuinamente la diversidad; líderes comprometidos con la diversidad; y políticas y prácticas que favorecen a las mujeres (como licencias por maternidad extendidas, guardería; etc.).

Iniciativas que pueden ayudar a la mujer a sobrellevar el momento más crítico de su carrera que es la maternidad, son las prácticas de trabajo flexible, licencias para el padre, tener un pool de mujeres “certificadas” que ayuden en el cuidado de los hijos, lavanderías cercanas al trabajo con horarios de entrega y retiro de la ropa, supermercados o retailers con capacidad de hacer compras online y con delivey, horarios flexibles, y buena tecnología para el remote work y home office.

Otras iniciativas que pueden ayudar a desarrollar y retener a las mujeres ejecutivas están relacionadas a designar mentores a aquellas mujeres con mayor potencial, promover y financiar MBAs a más temprana edad que los hombres (entre los 25 y los 30 años), entrenarlas a conocerse mejor para reafirmar sus fortalezas y mejorar sus áreas de desarrollo lo más temprano en sus carreras, usar la dramatización/rol playing para entrenarlas en un ambiente de competencia y más agresivo para prepararlas a responder con habilidad y a actuar en forma airosa ante la presión, el bullying, a participar en temas menos afines a la mujer como hablar de fútbol. Incorporar a las mujeres profesionales a redes de contactos, a reuniones difíciles y de alto nivel como oyente, a ámbitos fuera de lo estándar de su función o de su área de trabajo. Nombrar ejecutivo hombre como “champion” del desarrollo de las mujeres en la empresa que pueda tener el apoyo de RRHH en la detección de mujeres con potencial, ser su mentor de segundo nivel, estar atento a lo que puede pasar en el mercado y analizar posibles iniciativas que estén dando resultados en otras empresas para adoptarlas o probarlas en la propia. El área de RR.HH. tiene también que segmentar y adaptar los programas, las iniciativas y la comunicación considerando la diversidad en sus empresas.

Las empresas deben promover la igualdad de género con decisiones que se tomen en el más alto nivel y sea comunicada “top down” implementando iniciativas concretas, dando ejemplos concretos y midiendo los progresos. No se puede considerar la diversidad como algo de moda o que “debe hacerse” o como una acción más de RSE. Es una decisión de negocio y una ventaja competitiva/clave de éxito.

¿Qué pueden hacer los colegios secundarios? Primero hay que evitar todo estereotipo que venga del pasado porque las mujeres no tendrán más el rol de “agradar” a los hombres y de criar familias numerosas. Ser más igualitarias en todo lo que hacen, darles a las mujeres roles masculinos, explicarles con charlas de mujeres ejecutivas que ellas pueden elegir, que pueden ser tan exitosas como ellas y que deben animarse a tomar caminos más riesgosos y distintos a los que pueden haber tomado sus madres. Educar en finanzas y tecnología y hacer hincapié en la libertad, en la competencia y en los deportes. No temer a ser respetadas y ni tolerar ningún tipo de violencia de género. Trabajar sobre la autoestima femenina y en sensibilizar a los alumnos hombres del valor de las mujeres en los negocios y el trabajo para prepararlos. Se necesitan más “rol models” a seguir y es bueno que aquellas mujeres ejecutivas exitosas sean invitadas a realizar una especie de “road show” por distintos ámbitos académicos donde haya mujeres estudiantes para abrirles los ojos y arengarlas a tener una vida profesional independiente económicamente y con ambiciones. Hay que cambiar paradigmas como que hay que casarse y tener hijos o estudiar una carrera blanda y no ingeniería. ¡Las chicas de secundaria dicen que las matemáticas “no es cosa de chicas” y es una materia fundamental para muchas carreras que incluso no son duras! Aquí es fundamental presentar el concepto y crear curiosidad por **STEAM** (Science, Technology, Engineering, Art and Mathematics) en los chicos de secundaria (y en las mujeres principalmente) ya que el mundo del futuro se moverá alrededor de esta sigla.

¿Qué puede hacer el gobierno o sector público? Deben promover el estudio de ciencias duras por parte de las mujeres. Hay que dar becas, incentivos de todo tipo para aumentar la matrícula de ingenieras, y de otras profesiones “duras”. Últimamente bajó del 40% al 20% la matrícula de mujeres ingenieras!! Hay que ayudar en todo evento de difusión e incluso hacer algún estudio más profundo de las cantidades de mujeres ejecutivas que están trabajando en empresas por funciones, edades, educación, y nivel jerárquico. Hay que hacer censos para entender mejor el estado de la diversidad de género para determinar mejores políticas e iniciativas para favorecerlo. Argentina puede beneficiarse económicamente y crecer el PBI si incorpora talento femenino y, además, por la calidad del talento femenino existente y a desarrollar en nuestro país, de posicionarse en Latinoamérica como el de mejores índices en cuanto al desarrollo de mujeres directivas. Hay que ser

creativos y eficaces en el uso de los recursos del estado, pero se debe apoyar a toda ONG responsable que promueva la tecnología y el emprendedorismo entre las mujeres. También tener políticas de créditos para emprendimientos que conduzcan mujeres. Los cupos en el senado y en los sindicatos pueden ser catalizadores de cambios como también lo relacionado a la violencia de género. Finalmente, hay un evento importante que puede significar importantes cambios, y es el capítulo sobre la mujer que planteará el G20 en el 2018.

¿Qué pueden hacer las mujeres profesionales jóvenes (menores a los 35 años) que eligen transitar la carrera directiva? La maternidad es un tema muy fuerte y muchas veces se vive en la dualidad de ser mamá o ser profesional, pero tal vez la maternidad puede no ser un obstáculo sino parte del desarrollo de una mujer profesional. Las mujeres que tienen hijos son más activas y hay que aprender a vivir la dualidad. Las empresas por su lado deben ser “familiarmente responsables” ayudando en lo que puedan para acompañar no sólo a la mujer sino a ambos padres para mitigar lo más posible los sentimientos de “culpa” por el cuidado de los hijos. Los obstáculos son a veces más personales que de la organización o empresa. Es una gran responsabilidad y un gran esfuerzo para una mujer ser madre y profesional que muchas veces requiere de una planificación y acuerdos con el esposo/pareja para asignar temas y responsabilidades del hogar y de la crianza de los hijos. Las mujeres deben aprender a ceder ese “poder” que creen tener en el hogar, ya que, es un ámbito que debe ser compartido con el hombre e incluso por los hijos que pueden ser más responsables de su rol como integrantes de una “unidad de negocio” que en el fondo es una familia.

Ser apasionada, práctica y resolver lo más rápido posible ya que las mujeres tienden a tratar de analizar más aspectos en la decisión que los hombres. También hay que focalizarse y buscar resultados ya que los hombres pueden hacerlo con más facilidad (61% vs 30% de las votaciones entre hombres y mujeres). Por otra parte, recordar que, si bien las mujeres tienden a “agradar” y evitar conflictos, las mujeres ejecutivas han llegado a su posición de liderazgo porque buscan hacer las cosas bien independientemente que sean “menos queridas” por tomar decisiones difíciles pero que les permitirá ser más respetadas.

Las mujeres que quieren llegar a posiciones de liderazgo deben hacerse visibles en las empresas y planificar y luego comunicar a sus superiores donde querían llegar en sus carreras. Deben tener coraje a animarse a tomar riesgos y a equivocarse. Confiar en el instinto, la sensibilidad y usar el “encanto femenino” a su favor. Aceptar y asumir cargos o responsabilidades podrían parecer sobre calificadas porque solo así se irán probando para ver si pueden llegar a una posición de dirección. Tratar de cursar un MBA para tener una perspectiva más amplia de los negocios es una buena inversión para la carrera y la independencia económica de las mujeres jóvenes.

Cada mujer puede desarrollarse perfectamente siendo ella misma, manteniendo su esencia e intuición y traspasando sus propias barreras, animarse a ir por más, que no es necesario masculinizar su estilo de liderazgo, y que no busque la perfección sino la excelencia. Debe creer en sus habilidades, ser muy perseverante y, por sobre todas las cosas, tener un deseo de hacer carrera que sea tan poderoso que no la detengan ni los errores, ni la familia ni ningún jefe que le diga que no puede.

○

La sociedad en general tiene todavía un largo camino por recorrer para lograr la igualdad de género, pero hay causas externas que se irán cambiando con el tiempo con difusión y resultados palpables. Pero, lo más importante, es que aquellas mujeres que elijan una carrera profesional tienen la oportunidad (y hasta la obligación) de seguir rompiendo estereotipos, mandatos, acrecentar la autoestima y convencerse de que “se puede”.

Confiamos que el presente informe sea de tu interés y cerramos afirmando que la diversidad ha probado en varias partes del mundo que genera mejores resultados. Por eso, si bien es interesante entender las diferencias entre ambos géneros en funciones ejecutivas, tal vez sería más productivo aprovechar la complementación de los equipos directivos mixtos y diversos, que seguramente aportará innovación y nuevas perspectivas y estarán más preparados para enfrentar los grandes cambios que se vienen en el mediano plazo.

En los próximos meses, haremos presentaciones de estos resultados en ciertos ámbitos profesionales y eventos lo que nos permitirá seguir trabajando en el año próximo en esta temática clave de la diversidad de género para favorecer el desarrollo específico de mujeres ejecutivas en Argentina.

Marcela Celorrio

Eduardo Suárez Battán

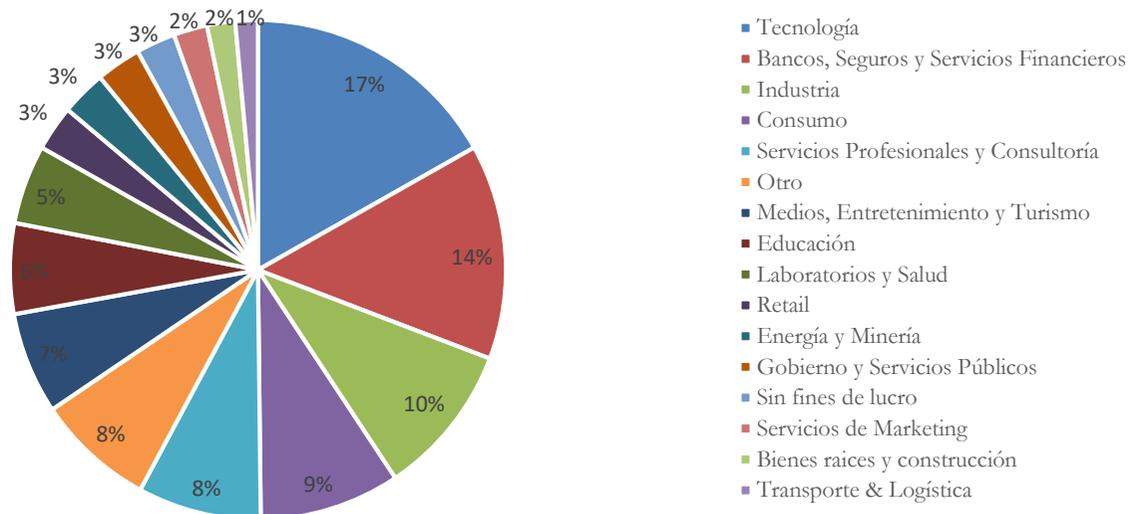
Nota: si bien realizar este tipo de investigaciones no es nuestra actividad principal, creemos que, por nuestro posicionamiento en el mercado de búsquedas de ejecutivos, debemos realizar periódicamente encuestas y sondeos puntuales a los efectos de conocer aún mejor el mercado y compartirlos con clientes y ejecutivos interesados en el capital humano.

En nuestra Página Web www.sb-asociados.com (ver Informes y Artículos) también podrás encontrar artículos y resultados de otros sondeos.

Clasificación por industria a la que pertenecen las mujeres y hombres directivos que respondieron

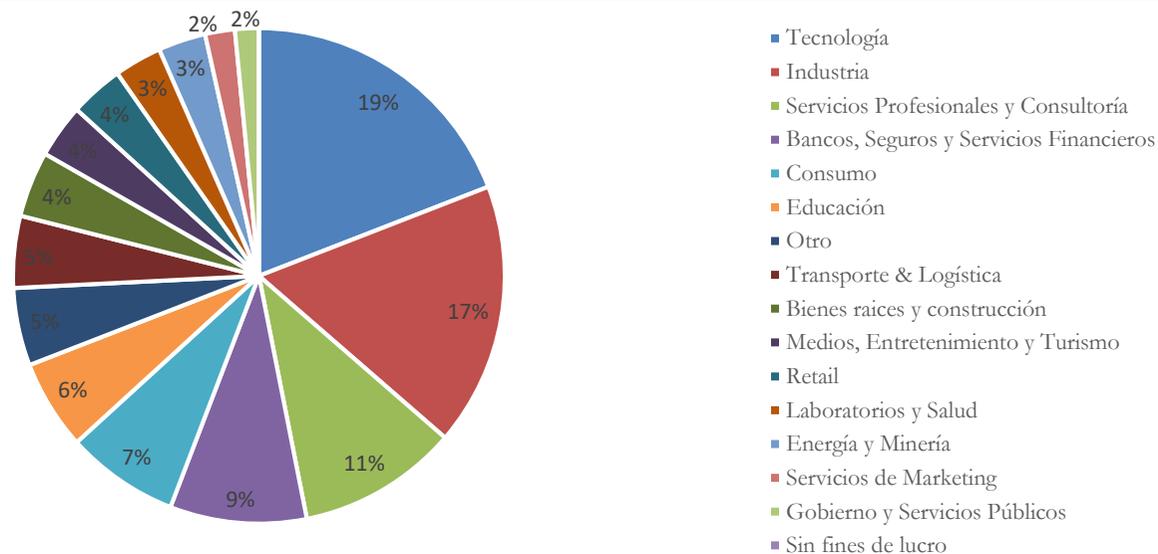
Respuestas de mujeres directivas

Sector de Industria
(Total de mujeres directivas que participaron: 312)



Respuestas de hombres directivos

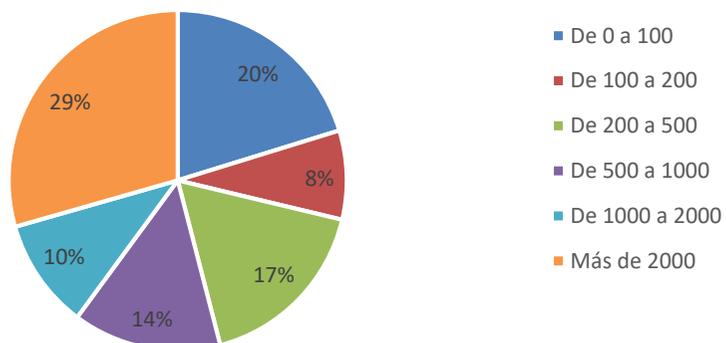
Sector de Industria
(Total de hombres directivos que participaron: 295)



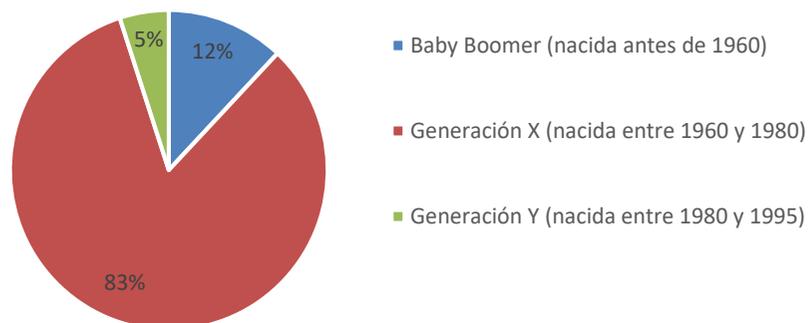
Clasificación por dotación de sus empresas y la generación a la que pertenecen

Respuestas de mujeres directivas

Dotación

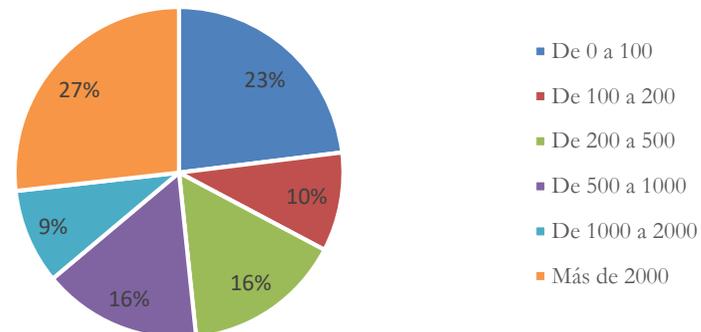


Generación

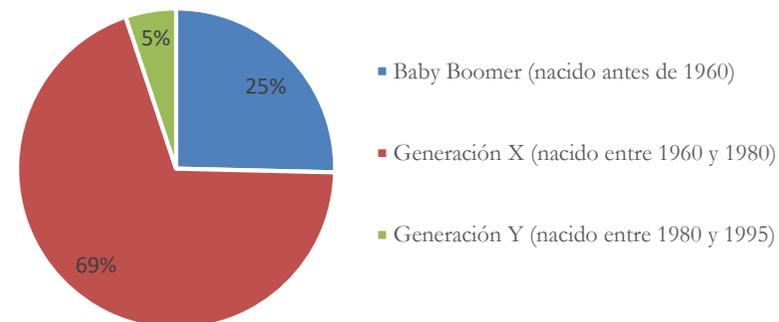


Respuestas de hombres directivos

Dotación



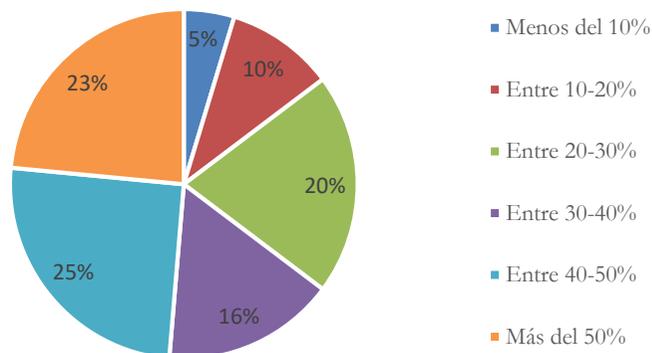
Generación



Cantidad de mujeres con cargos gerenciales y ejecutivos en sus organizaciones/empresas

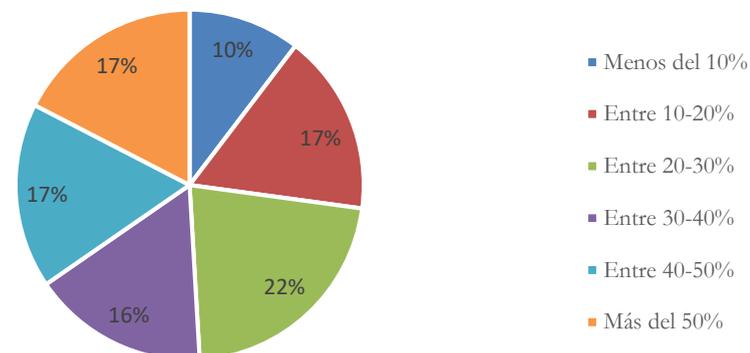
Respuestas de mujeres directivas

% de colaboradores totales que son mujeres

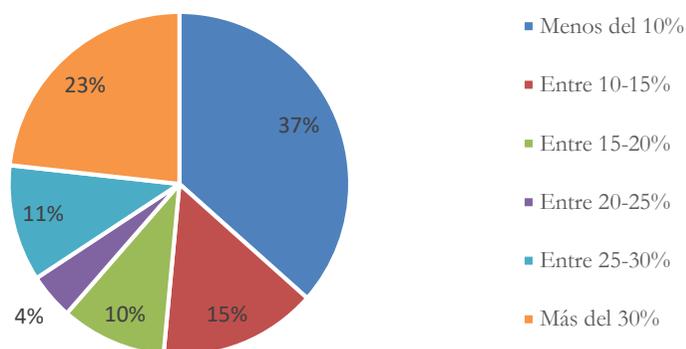


Respuestas de hombres directivos

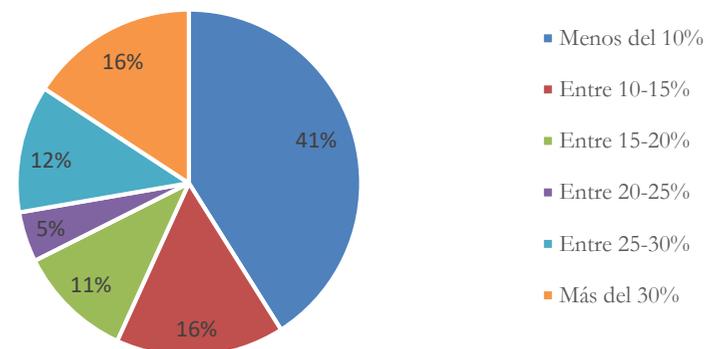
% de colaboradores totales que son mujeres



% de colaboradores que son mujeres con cargos gerenciales



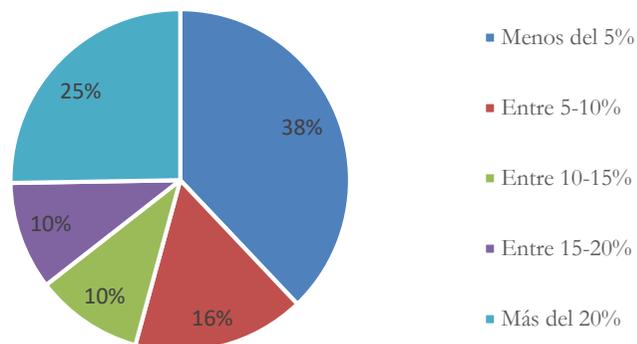
% de colaboradores que son mujeres con cargos gerenciales



Cantidad de mujeres con cargos gerenciales y ejecutivas en sus organizaciones/empresas (cont.)

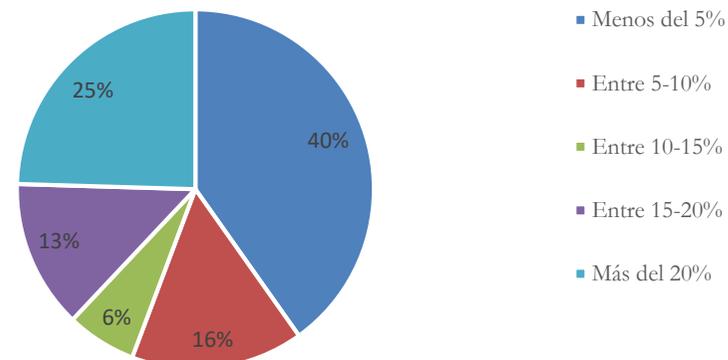
Respuestas de mujeres directivas

% de mujeres ejecutivas sobre total de ejecutivos en empresa/organización

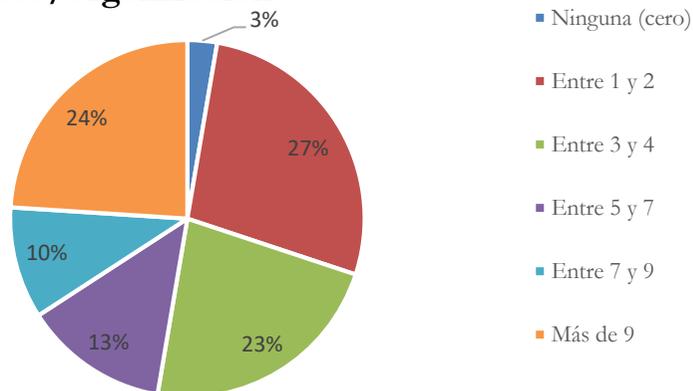


Respuestas de hombres directivos

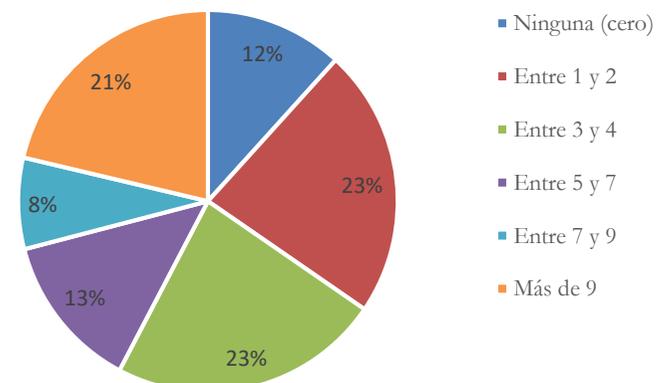
% de mujeres ejecutivas sobre total de ejecutivos en empresa/organización



Número de mujeres ejecutivas por empresa/organización



Número de mujeres ejecutivas por empresa/organización



Atributos de las mujeres “ejecutivas exitosas” según las mujeres y hombres directivos que respondieron

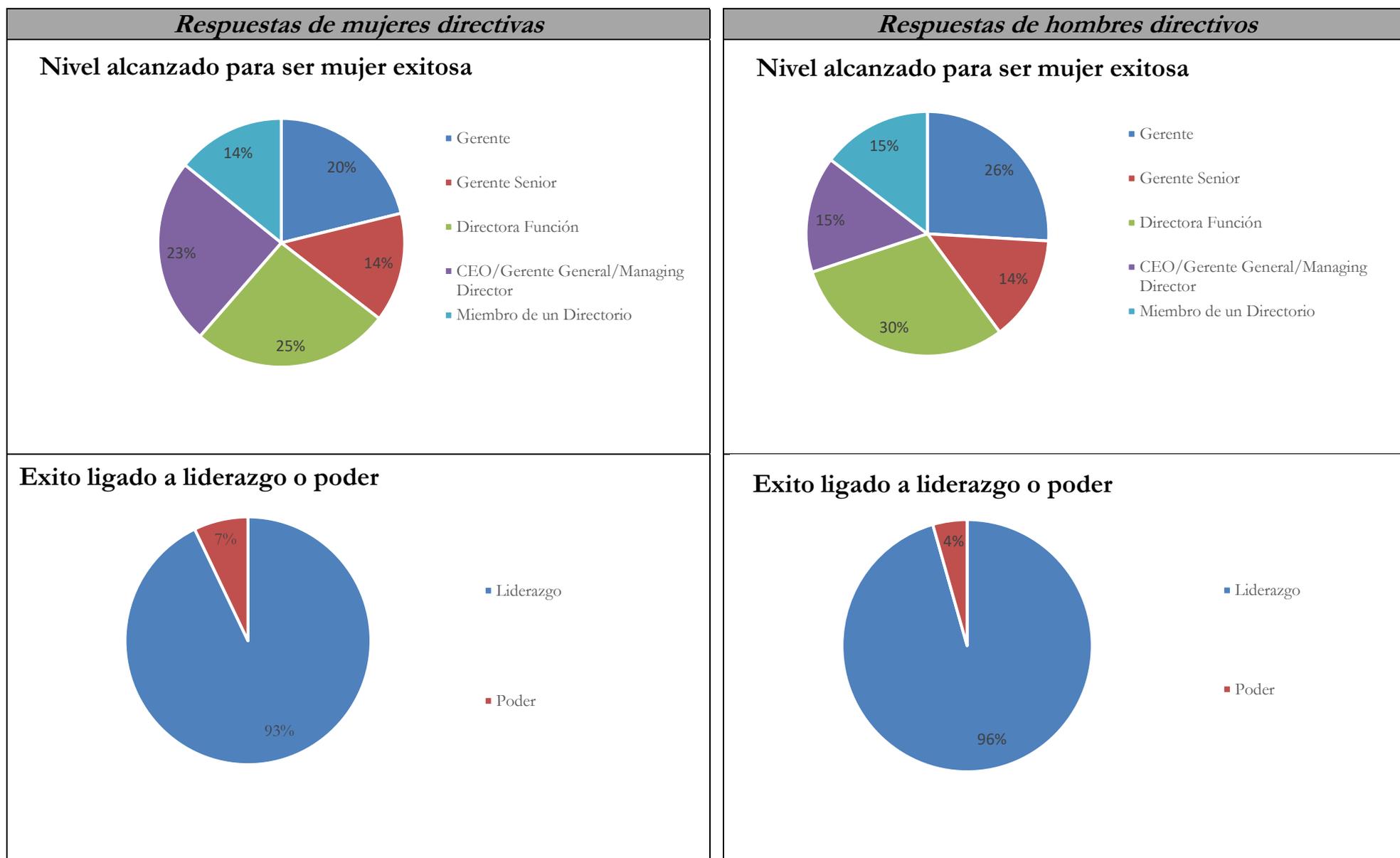
Atributos “votados” por mujeres directivas	
Son responsables y comprometidas	71%
Capacidad de hacer varias cosas a la vez	57%
Son empáticas, se ponen en el lugar del otro	52%
Son perseverantes	49%
Son flexibles a los cambios y pueden adaptarse	47%
Deciden con una visión más generalista e inclusiva	44%
Escuchan y comunican bien	41%
Pueden focalizarse y tomar decisiones rápidas	40%
Saben trabajar inter y multidisciplinariamente	39%
Son más orientadas al ser humano y colaboradoras	34%
Arman buenos equipos en lo laboral	33%
Logran un equilibrio entre el trabajo y la familia	32%
Se animan a desafíos	31%
Generan y cultivan el talento tanto en mujeres como en hombres	25%
Son resistentes a la frustración o error	25%
Tienen interés por el aprendizaje continuo	23%
Tienen como un “sexto sentido” y no se ahogan en “un vaso de agua”	22%
Toman riesgos	22%
Entienden y comprenden las necesidades de los consumidores y clientes	20%
Aceptan consejos y otras formas de ver las cosas	18%
Tienen ayuda para el hogar	17%
Lo que hacen no traiciona sus principios éticos	14%
No les preocupa en éxito de otros/as	11%
Cumplen con las reglas/prácticas de compliance	8%
Disfrutan trabajar más con hombres que con mujeres	8%
Cuidan bien su salud y de su aspecto personal	7%
Son extrovertidas / sociables	7%
Fueron muy aplicadas en la Facultad/tienen buenos “promedios”	4%
Otros	3%
No necesitan sentirse queridas o aceptadas	2%
Practican deportes / hacen ejercicio	2%

Atributos “votados” por hombres directivos	
Son responsables y comprometidas	68%
Son perseverantes	58%
Son más orientadas al ser humano y colaboradoras	41%
Capacidad de hacer varias cosas a la vez	37%
Logran un equilibrio entre el trabajo y la familia	36%
Saben trabajar inter y multidisciplinariamente	35%
Son empáticas, se ponen en el lugar del otro	34%
Escuchan y comunican bien	30%
Arman buenos equipos en lo laboral	27%
Deciden con una visión más generalista e inclusiva	26%
Son flexibles a los cambios y pueden adaptarse	26%
Cumplen con las reglas/prácticas de compliance	22%
Entienden y comprenden las necesidades de los consumidores y clientes	22%
Se animan a desafíos	22%
Aceptan consejos y otras formas de ver las cosas	18%
Lo que hacen no traiciona sus principios éticos	17%
Tienen interés por el aprendizaje continuo	17%
Son extrovertidas / sociables	17%
Generan y cultivan el talento tanto en mujeres como en hombres	16%
Tienen como un “sexto sentido” y no se ahogan en “un vaso de agua”	16%
Pueden focalizarse y tomar decisiones rápidas	16%
Son resistentes a la frustración o error	16%
Toman riesgos	14%
Disfrutan trabajar más con hombres que con mujeres	12%
Cuidan bien su salud y de su aspecto personal	12%
No les preocupa en éxito de otros/as	6%
Fueron muy aplicadas en la Facultad/tienen buenos “promedios”	6%
Tienen ayuda para el hogar	6%
No necesitan sentirse queridas o aceptadas	4%
Otros	3%
Practican deportes / hacen ejercicio	1%

Experiencias anteriores de las mujeres ejecutivas según las mujeres y hombres directivos que respondieron

Respuestas más “votadas” por las mujeres directivas		Respuestas más “votadas” por los hombres directivos	
Haber buscado siempre la excelencia y auto exigencia personal	80%	Haber buscado siempre la excelencia y auto exigencia personal	74%
Haber tenido como objetivo la independencia económica	50%	Haber tenido ambición de llegar a ser una “número uno” en alguna actividad	62%
Haber tenido ambición de llegar a ser una “número uno” en alguna actividad	46%	Haber tenido un mentor en su carrera inicial	40%
Haber tenido un mentor en su carrera inicial	45%	Haber tenido como objetivo la independencia económica	38%
Haber sido líder en ciertas actividades en su niñez y juventud	27%	Haber estudiado carreras duras o ciencias (Ingeniería, Contador, Lic en Administración, Economía, etc.)	38%
Casarse / estar en pareja con alguien comprensiva/o a las ambiciones personales de la mujer	27%	Haber tenido necesidad de trabajar	25%
Haber tenido necesidad de trabajar	22%	Haber sido líder en ciertas actividades en su niñez y juventud	24%
Haber ido a colegios mixtos y haber estado en ambientes donde se haya competido con hombres	20%	Haber priorizado su carrera o trabajo versus la conformación de una familia	21%
Haber cuidado de su aspecto personal y salud	18%	Haber estudiado un MBA/postgrado importante	21%
Haber estudiado carreras duras o ciencias (Ingeniería, Contador, Lic en Administración, Economía, etc.)	18%	Haber cuidado de su aspecto personal y salud	18%
Haber estudiado un MBA/postgrado importante	17%	Casarse / estar en pareja con alguien comprensiva/o a las ambiciones personales de la mujer	16%
Haber querido parecerse o seguir a un líder local o mundial	12%	Haber ido a colegios mixtos y haber estado en ambientes donde se haya competido con hombres	10%
Haber competido en actividades deportivas	11%	Haber competido en actividades deportivas	9%
Haber priorizado su carrera o trabajo versus la conformación de una familia	9%	Haber participado en actividades de ayuda comunitaria	8%
Haber participado en actividades de ayuda comunitaria	8%	Haber querido parecerse o seguir a un líder local o mundial	5%
Otros	7%	Otros	5%
Ser soltera, no tener hijos y darle prioridad a la carrera	1%	Ser soltera, no tener hijos y darle prioridad a la carrera	4%
Tener “pasión” por trabajar en una empresa/organización y pertenecer al mundo corporativo	0%	Tener “pasión” por trabajar en una empresa/organización y pertenecer al mundo corporativo	0%

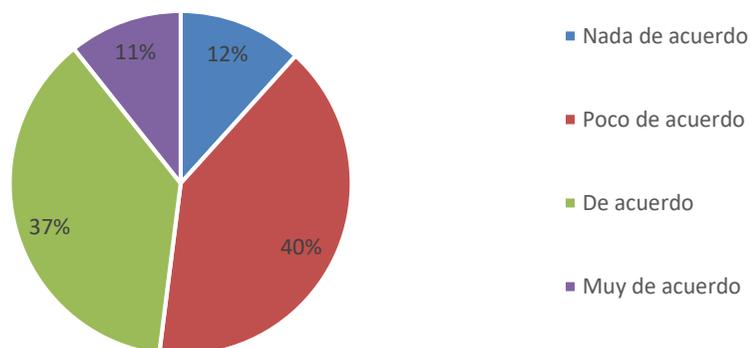
Opiniones sobre las mujeres ejecutivas según las mujeres y hombres directivos que respondieron



Opiniones sobre las mujeres ejecutivas según las mujeres y hombres directivos que respondieron

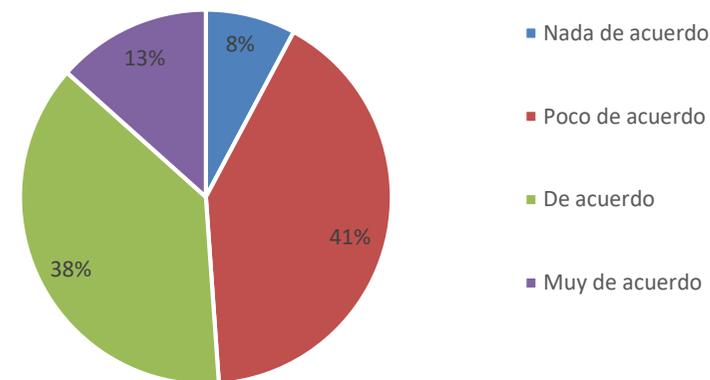
Respuestas de mujeres directivas

Solo con ambición y actitud personal se llega a ser mujer ejecutiva

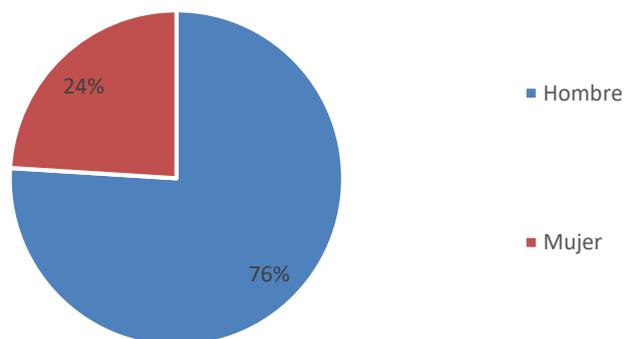


Respuestas de hombres directivos

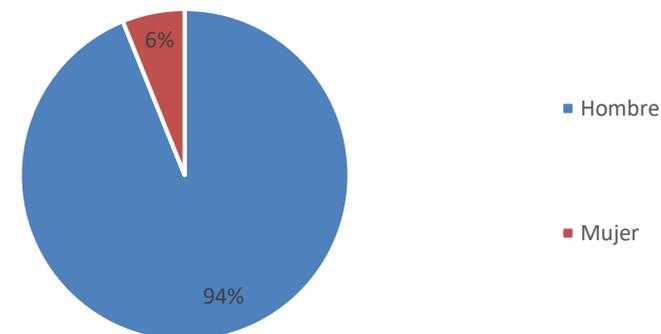
Solo con ambición y actitud personal se llega a mujer ejecutiva



A la mujer le gusta tener jefe hombre o jefa mujer?



¿A la mujer le gusta tener jefe hombre o jefa mujer?



Industrias más favorables para el desarrollo de una mujer ejecutiva

Industrias más “votadas” por las mujeres directivas	
Educación	67%
Moda / Diseño	64%
Consultoría	53%
ONG / Sin fines de lucro	49%
Servicios de Marketing /Investigación de Mercado	46%
Consumo Masivo	45%
Hotelería/Turismo	42%
Abogados	38%
Medios y Entretenimientos	36%
Ocio y Recreación	35%
Bancos / Servicios Financieros	34%
Salud	31%
Gobierno	26%
Medio Ambiente	26%
Tecnología y Telecomunicaciones	19%
Arquitectura	24%
Real estate	23%
Laboratorios	23%
Contadores/Audidores	21%
Biotechnología	13%
Call Center/Portales	12%
Retail	12%
Seguros	9%
Otros	5%
Automotriz / Manufactura	5%
Agroindustria	3%
Petróleo/Energía	3%
Construcción / Ingeniería	3%
Transporte / Logística	2%
Seguridad	1%
Minería	1%

Industrias más “votadas” por los hombres directivos	
Educación	65%
Moda / Diseño	60%
Consultoría	60%
Medio Ambiente	58%
Hotelería/Turismo	57%
Consumo Masivo	50%
Servicios de Marketing /Investigación de Mercado	48%
Medios y Entretenimientos	47%
Bancos / Servicios Financieros	47%
Ocio y Recreación	47%
ONG / Sin fines de lucro	44%
Abogados	42%
Salud	40%
Real estate	30%
Arquitectura	30%
Contadores/Audidores	28%
Call Center/Portales	28%
Gobierno	27%
Laboratorios	23%
Tecnología y Telecomunicaciones	21%
Retail	16%
Biotechnología	15%
Otros	13%
Automotriz / Manufactura	4%
Agroindustria	3%
Transporte / Logística	3%
Petróleo/Energía	1%
Construcción / Ingeniería	1%
Minería	1%
Seguridad	1%
Seguros	1%

Funciones en las que pueden predominar o desarrollarse las mujeres ejecutivas

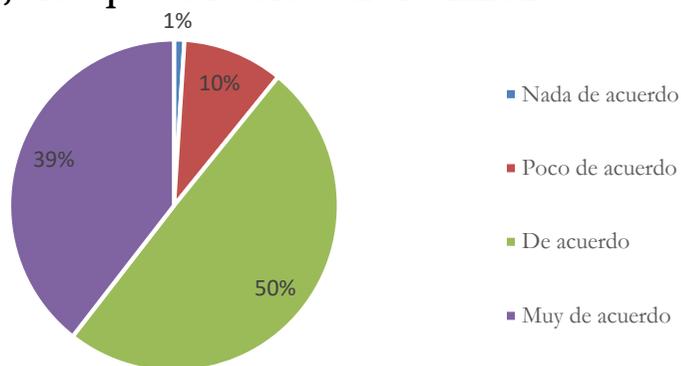
Funciones “votadas” por mujeres directivas	
Recursos Humanos	75%
Relaciones Institucionales y Comunicaciones	48%
Marketing	48%
Académico	44%
Relaciones Públicas	42%
Administración y Finanzas	30%
Consultoría	28%
Asuntos Legales	26%
Investigación	20%
Auditoría	18%
Gerencia de Unidad de Negocios/VP	14%
Ventas	11%
Dueño/CEO Ejecutivos	11%
Gerencia General/CEO/CM	10%
Desarrollo de Productos	8%
Sistemas	8%
Dueño/Directores No Ejecutivos	5%
Director No Ejecutivo	4%
Otros	2%
Operaciones/Logística	1%
Producción e Ingeniería	1%

Funciones “votadas” por hombres directivos	
Recursos Humanos	82%
Marketing	59%
Relaciones Institucionales y Comunicaciones	54%
Relaciones Públicas	47%
Administración y Finanzas	33%
Consultoría	28%
Académico	28%
Asuntos Legales	26%
Auditoría	18%
Ventas	13%
Desarrollo de Productos	12%
Sistemas	11%
Investigación	11%
Gerencia de Unidad de Negocios / VP	9%
Dueño/Directores No Ejecutivos	5%
Director No Ejecutivo	5%
Dueño/CEO Ejecutivos	3%
Gerencia General/CEO/CM	3%
Operaciones/Logística	1%
Producción e Ingeniería	0%
Otros	0%

Percepciones y políticas de diversidad de género según las mujeres y hombres directivos que respondieron

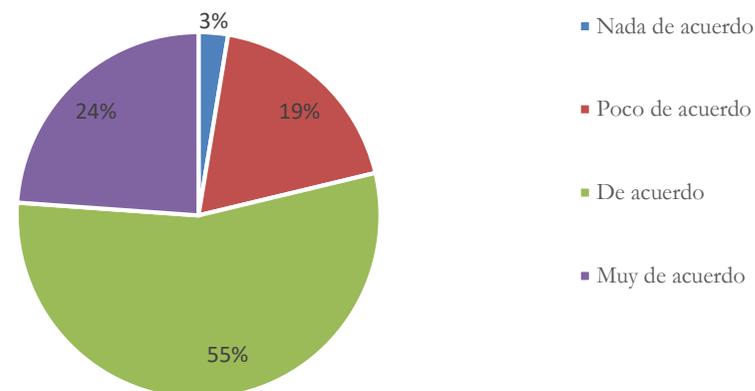
Respuestas de mujeres directivas

En organizaciones donde hay más mujeres ejecutivas, cree que se favorece el crecimiento de otras?

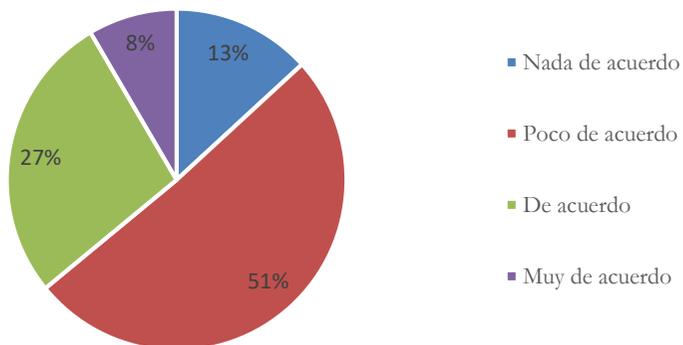


Respuestas de hombres directivos

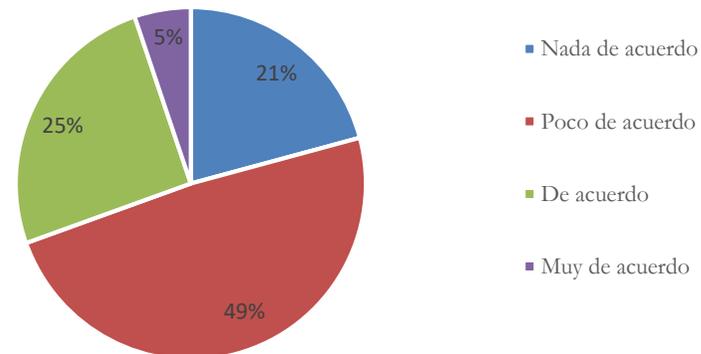
En organizaciones donde hay más mujeres ejecutivas, ¿cree que se favorece el crecimiento de otras?



Mejora la posibilidad de promoción de mujeres ejecutivas si su jefe es hombre?



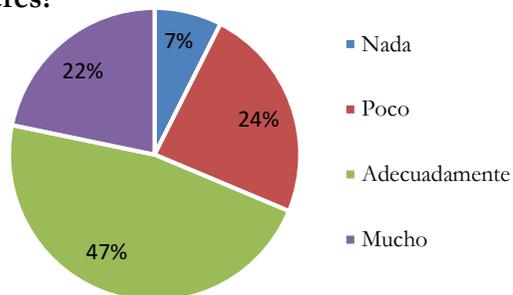
Mejora la posibilidad de promoción de mujeres ejecutivas si su jefe es hombre?



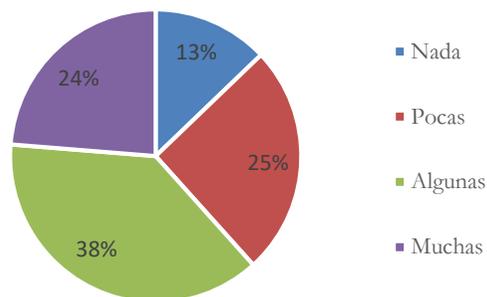
Percepciones y políticas de diversidad de género (cont.)

Respuestas de mujeres directivas

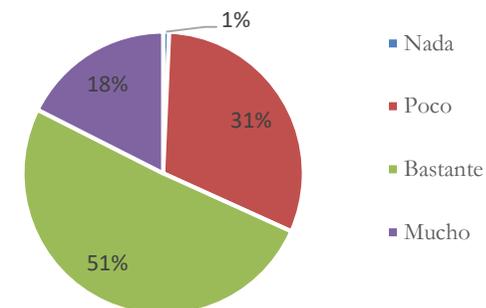
Su organización comunica oportunidades de carrera para mujeres?



Hay políticas de RRHH relacionadas a diversidad de género en su organización?

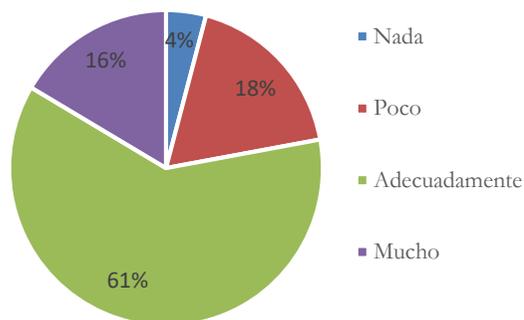


Hay apoyo de las mujeres ejecutivas para que otras puedan desarrollarse?

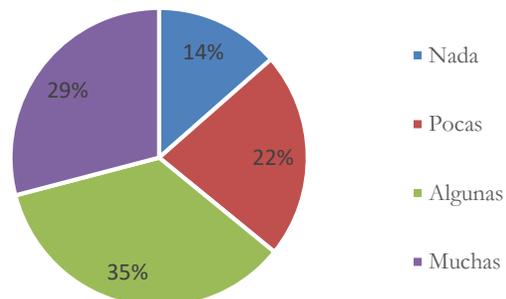


Respuestas de hombres directivos

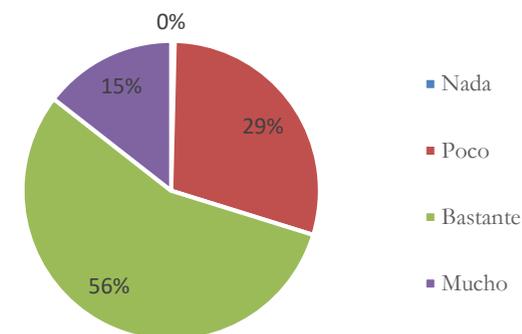
Su organización comunica oportunidades de carrera para mujeres?



Hay políticas de RRHH relacionadas a diversidad de género en su organización?



Hay apoyo de las mujeres ejecutivas para que otras puedan desarrollarse?



Principales obstáculos de la carrera para que las mujeres puedan desarrollarse

Items respondidos por mujeres directivas	
Sentimiento de culpa por “descuido” de hijos pequeños	70%
Necesidad de tener un equilibrio entre lo profesional y lo personal	62%
Discriminación por género	48%
Falta de motivación en la empresa/organización para que las mujeres ocupen posiciones ejecutivas	47%
Jefes que no promueven mujeres	46%
Inhibiciones personales	35%
Falta de ambición	30%
Conflicto con su pareja	30%
Falta de modelos a seguir	26%
Demasiado involucramiento emocional	25%
Poca disposición al riesgo	21%
Discriminación cultural (no está bien visto por la sociedad o por la familia cercana)	20%
Falta de visión estratégica	15%
Poca motivación para liderar gente	13%
Falta de vocación para gerenciar gran cantidad de colaboradores	10%
Falta de conocimiento técnico	9%
Falta de asertividad	6%
Falta de interés por la tecnología	3%
Otros	0%

Items respondidos por hombres directivas	
Necesidad de tener un equilibrio entre lo profesional y lo personal	54%
Discriminación por género	46%
Falta de motivación en la empresa/organización para que las mujeres ocupen posiciones ejecutivas	40%
Jefes que no promueven mujeres	40%
Sentimiento de culpa por “descuido” de hijos pequeños	37%
Conflicto con su pareja	32%
Demasiado involucramiento emocional	32%
Inhibiciones personales	31%
Falta de ambición	29%
Discriminación cultural (no está bien visto por la sociedad o por la familia cercana)	17%
Poca motivación para liderar gente	17%
Poca disposición al riesgo	15%
Falta de modelos a seguir	15%
Falta de conocimiento técnico	14%
Falta de visión estratégica	9%
Falta de vocación para gerenciar gran cantidad de colaboradores	8%
Falta de interés por la tecnología	6%
Falta de asertividad	2%
Otros	0%

Iniciativas más efectivas para la diversidad de género

Iniciativas votadas por mujeres directivas	
Prácticas de trabajo flexibles	80%
Transparencia de oportunidades y remuneraciones considerando el género	67%
Apoyo del Directorio / Senior Management para incentivar temas de diversidad de género	62%
Incentivar equipos multidisciplinarios equilibrados en género y diversidad	56%
Programas de mentores que ayuden al desarrollo de carrera de las mujeres	45%
Licencias igualitarias para hombres y mujeres	40%
Incentivos a las mujeres para aplicar a posiciones de liderazgo	40%
Acciones de comunicación para cambiar la cultura con respecto a la diversidad	36%
Desarrollar un network interno profesional de mujeres dentro de la organización	27%
Programas de entrenamiento en temas de diversidad	21%
Hacer cambios en el sistema de selección de mujeres en cuanto a prácticas y políticas	17%
Establecer cupos para la diversidad	13%
Promover actividades fuera del ámbito laboral que integren ambos sexos (After office o partido de vóley versus partido de futbol)	10%
Capacitación en Tecnología	10%
Capacitación en Finanzas	10%
Otros	2%

Iniciativas votadas por hombres directivos	
Prácticas de trabajo flexibles	78%
Apoyo del Directorio / Senior Management para incentivar temas de diversidad de género	68%
Transparencia de oportunidades y remuneraciones considerando el género	57%
Incentivar equipos multidisciplinarios equilibrados en género y diversidad	54%
Acciones de comunicación para cambiar la cultura con respecto a la diversidad	45%
Programas de mentores que ayuden al desarrollo de carrera de las mujeres	43%
Licencias igualitarias para hombres y mujeres	38%
Programas de entrenamiento en temas de diversidad	32%
Incentivos a las mujeres para aplicar a posiciones de liderazgo	30%
Desarrollar un network interno profesional de mujeres dentro de la organización	18%
Hacer cambios en el sistema de selección de mujeres en cuanto a prácticas y políticas	17%
Promover actividades fuera del ámbito laboral que integren ambos sexos (After office o partido de vóley versus partido de futbol)	11%
Establecer cupos para la diversidad	8%
Capacitación en Finanzas	8%
Capacitación en Tecnología	7%
Otros	1%