

Resultados del Segundo Sondeo de Mujeres Ejecutivas en Argentina - Año 2018

SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS

Búsqueda de Ejecutivos



Diciembre 2018

Este documento 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 en octubre de este año 2018 la **segunda investigación anual de “Mujeres Ejecutivas en Argentina”** que consistió en enviar un sondeo a **mujeres ejecutivas (respondieron 320)** y a **hombres ejecutivos (respondieron 296)** que pertenecen a **“C Levels”** que respondieron a las mismas preguntas. A partir de la **hoja 6** están los **gráficos con los resultados del segundo sondeo realizado en este año 2108**. Más adelante se enviará un nuevo Informe con otras conclusiones y recomendaciones que se confeccionará después de realizar los desayunos de trabajo que tenemos programados para los próximos meses.

En resumen, sigue surgiendo que **hay muy pocas mujeres en estos niveles** en las empresas de Argentina (**menos del 10% del total de ejecutivos**) cuando, en las bases, estas mismas empresas pueden tener el 50% o más del total de sus colaboradores que son mujeres. Claramente falta desarrollar 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 este documento. 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** 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, **umentan la rentabilidad de las mismas**, y también crece el PBI del país.

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 (21% vs 12%).
- Respecto de la **cantidad de mujeres en las empresas, si bien la mayoría de las empresas tienen en su dotación entre el 40% al 50%, las mujeres gerentes/jefas están entre el 25 al 30%, y las mujeres ejecutivas están entre el 5 y 10%. En la mayoría de las empresas son 1 o 2 mujeres del total de ejecutivos de las empresas**. 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.
- Acerca de los **principales atributos de las mujeres ejecutivas**, surge que son **“responsables y comprometidas”** como lo más votado por mujeres y hombres. Sin embargo, los atributos que siguen como más votados, tienen un orden distinto para las mujeres y los hombres. Es interesante su análisis y para ser debatidos, 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 (69% versus 79% de las mujeres). Esto demuestra que las

mujeres tienden a ser más perfeccionistas o a preocuparse que su gestión este bien realizada. Se observa en el grafico correspondiente que la votación de las mujeres se concentra más en la **“independencia económica”** y **“estar con alguien (esposo/pareja) que las respalde en lo personal/familia”**.

- Con respecto a las **opiniones generales sobre las mujeres ejecutivas**, hay cierto acuerdo entre mujeres y hombres en que el “éxito” en las mujeres está más ligado al liderazgo que al poder (probablemente los hombres hubieran tenido una calificación distinta si ellos se calificaban a sí mismos) y también hubo cierta 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 (49% vs 45% de los hombres). En lo que hubo 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 sólo en un 45% versus los hombres que votaron 59%. Por último, en la pregunta si “a la mujer le gusta tener jefe hombre o mujer”, la votación fue muy rara ya que las mujeres votaron en un 25% que prefieren hombre y solo 2% que prefieren mujeres (este año había la opción de “indistinto” que tal vez sirvió para “tirar la pelota afuera”). ¿Será que hay pocas mujeres ejecutivas que sean jefas de otras, o será que 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 entre mujeres y hombres que 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 aparentemente son las que pueden favorecer su desarrollo, son la educación, moda/diseño, consultoría, medio ambiente, hotelería/turismo, consumo masivo y servicios de marketing. **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.
- Pasa algo parecido en lo que surge de las respuestas a la pregunta de **en qué funciones pueden predominar y desarrollarse mejor las mujeres**. Otra vez, las funciones más “duras” son donde las mujeres no se desarrollan o no las eligen como son operaciones/logística y producción e ingeniería. 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 cuanto a las **percepciones y políticas de diversidad de género**, las mujeres coincidieron con los hombres que en las **“organizaciones donde hay más mujeres ejecutivas hay más posibilidad de crecimiento de otras mujeres”** pero, por otro lado, las mujeres son más escépticas que los hombres en que se “mejora la posibilidad de promoción” si el jefe es hombre (18% vs 32% de los hombres). Por otro lado, los hombres votaron más que las mujeres que **“las mujeres ejecutivas apoyan el desarrollo de otras”** (55% vs 46%) pero hay coincidencia en que hay pocas, o no hay, **“políticas de RRHH relacionadas con la diversidad de género en sus empresas”** (33% vs 30% de los hombres). 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 35% de nada y muy poco como respuestas versus 28% 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 51% 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 72% de los votos. Los hombres relegaron este tema al quinto lugar con 35% 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. 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”** (49% de votos de las mujeres vs 45% de los hombres), la **“falta de motivación de las empresas para que las mujeres ocupen posiciones ejecutivas”** (48% vs 41%), **“jefes que no promueven mujeres”** (43% vs 40%), **“inhibiciones personales”** (35% vs 31%), y **“falta de ambición”** (29% vs 28%). 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. Sin embargo, es un tema cada vez más en discusión porque en USA, algunas estadísticas, muestran que los hijos de mujeres ejecutivas están más orgullosos de sus madres.
- En cuanto a los **temas y/o características “propias” de las mujeres que pueden impedir su desarrollo a cargos directivos**, podemos ver en el gráfico que, si bien hay coincidencias entre mujeres y hombres con respecto a los dos temas más votados (“Dificultad de balancear su vida profesional con la familiar” y “Esperar que otros, en forma espontánea, la reconozcan o premien su colaboración”), empiezan a haber discrepancias en el resto de los ítems más votados. Da la sensación que los hombres creen que las mujeres están demasiado focalizadas en su función, miran para “adentro” y no fomentan lo suficiente las relaciones externas (el “networking”) y que tienen más inclinación a “echarles la culpa a otros de su falta de desarrollo”. Tal vez hay las mujeres deben reflexionar sobre estas opiniones que además incluyen temas como el excesivo perfeccionismo, reticencia a reclamar por sus logros, y tal vez tener una comunicación excesiva y menos asertiva.
- Respecto a **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, podemos decir que a priori hay bastante coincidencia en cuanto a cuáles son las principales iniciativas que favorecen el desarrollo siendo **“prácticas de trabajo flexible”** (74% de las mujeres vs 71% de los hombres), **“transparencia de oportunidades y remuneraciones”** (67% vs 54%); **“apoyo del directorio/senior management para incentivar temas de diversidad de género”** (68% vs 64%), e **“incentivar equipos multidisciplinarios equilibrados en género y diversidad”** (52% vs 47%) las más destacadas y votadas. Aparecen también dentro de las más votadas por las mujeres (y no por los hombres) los “Programas de mentores que ayuden al desarrollo de carrera de las mujeres” que probablemente es uno de los más efectivos. Hay un tema adicional que si bien no es el más votado (solo 16% por las mujeres y 7% por los hombres), siempre surge en las reuniones de diversidad que es el “famoso” cupo. En general las mujeres no lo quieren considerar, pero en el fondo siempre hablan de ponerlo por un tiempo. 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.
- Este año agregamos una serie de preguntas adicionales más genéricas relacionadas a que los **atributos que representan el liderazgo en un/a ejecutivo/a** para ver si había diferencias en el pensamiento de las mujeres ejecutivas y los hombres ejecutivos. Sin embargo, no encontramos discrepancias en los temas más votados siendo **“Empodera y motiva a otros”, “Lidera y maneja el cambio” y “pensamiento estratégico”** los más destacados

por mujeres y hombres ejecutivos por lo que se prueba que el talento ejecutivo es independiente del género. También preguntamos sobre qué temas consideraban que son los más importantes para **definir lo actitudinal en un/a ejecutivo/a moderno/a** y también hubo coincidencias en los seis temas como ser **“Flexible/Adaptable”**, **“Innovador /Espíritu Emprendedor”**, **“Buen trabajador de equipo”**, **“Honesto y con valores”**, **“Generador de Networks internos y externos”** y **“Comprometido con el aprendizaje continuo”**. Muchas son competencias blandas y sociales que serán claves en este nuevo mundo de la transformación digital que vivirán todas las empresas y todos sus ejecutivos y ejecutivas. Por último preguntamos **¿que debe “tener o ser” un/a ejecutivo/a de alto nivel?** y aquí también destacaron tanto las mujeres como los hombres ejecutivos que hay que **“Tener capacidad de armar equipos”**, **“Perspectiva global y amplia”**, **“Alta capacidad de Comunicación”**, **“Impulsor del cambio”** y **“Orientado al cliente y su satisfacción”**. Es interesante como surge el “cambio”, el trabajo “colaborativo” y la vocación por entender al cliente como lo más importante y esto se debe a que el nuevo paradigma está más relacionado con el “outcome” versus el “output” en la satisfacción del cliente o consumidor final. Esto es fundamental para quienes lideren las empresas en esta coyuntura VICA de incertidumbre y complejidad creciente donde la diversidad jugará un rol fundamental.

o

Como ya dijimos en anteriores informes, la sociedad en general (desde los padres, maestros, directivos, ejecutivos, políticos, etc.) tiene todavía un largo camino por recorrer para lograr la igualdad de género, 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”. A las mujeres les diría que deben **“tener ownership”** para continuar empujando y los hombres que deben **“tener leadership”** para favorecer esta igualdad de género.

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.

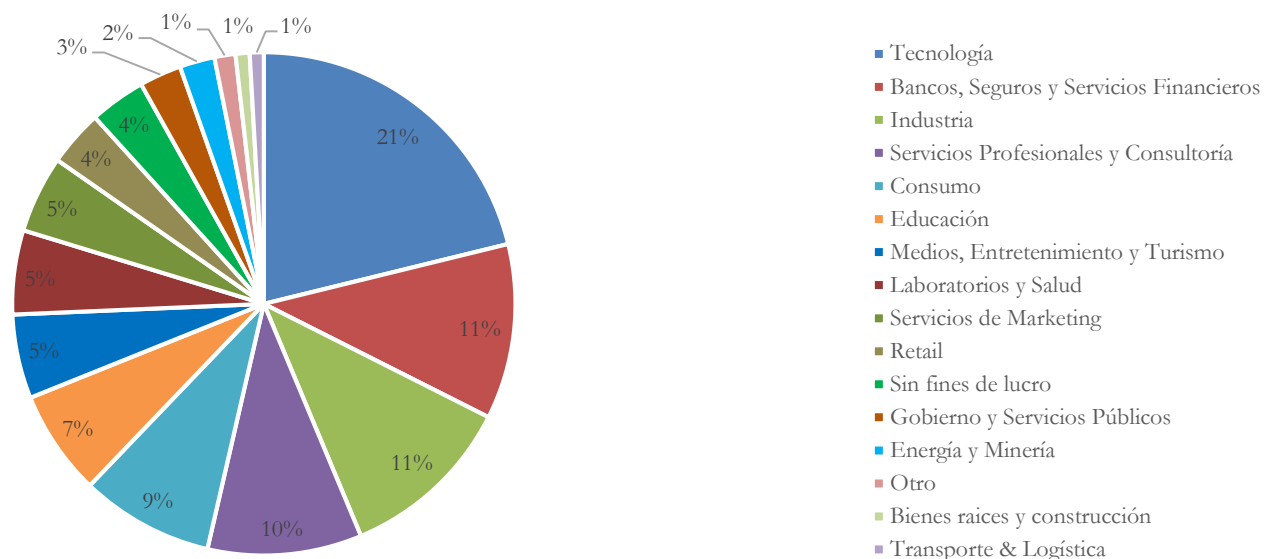
Eduardo Suárez Battán

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.

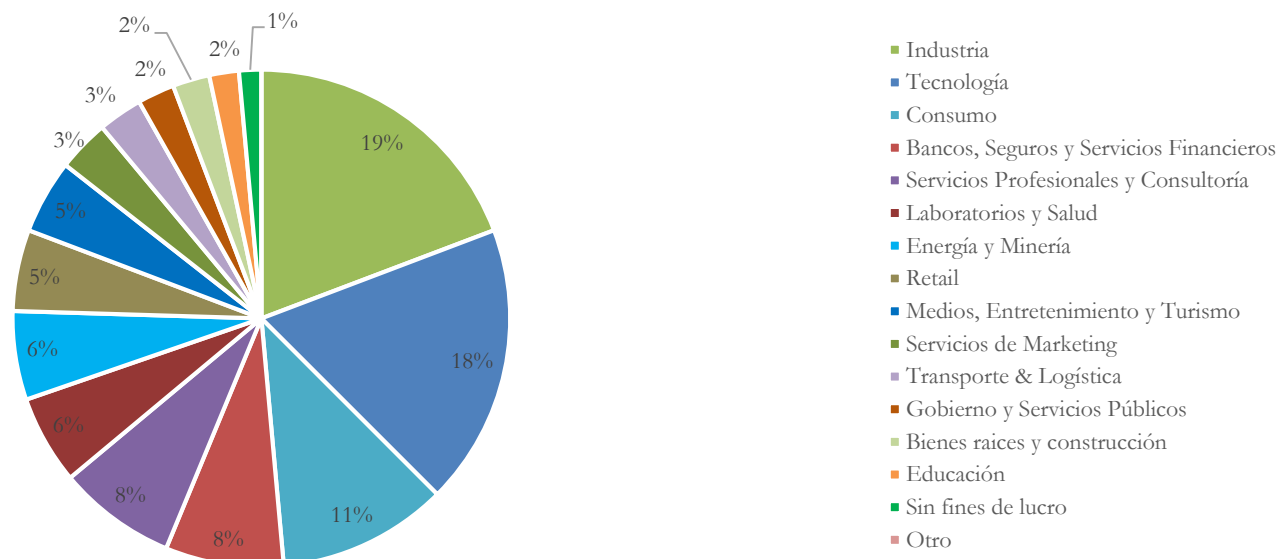
En nuestra Página Web www.sb-asociados.com (ver Informes y Artículos) también podrás encontrar artículos y resultados de otros sondeos.

Participantes del sondeo para este año 2018 clasificados por industria

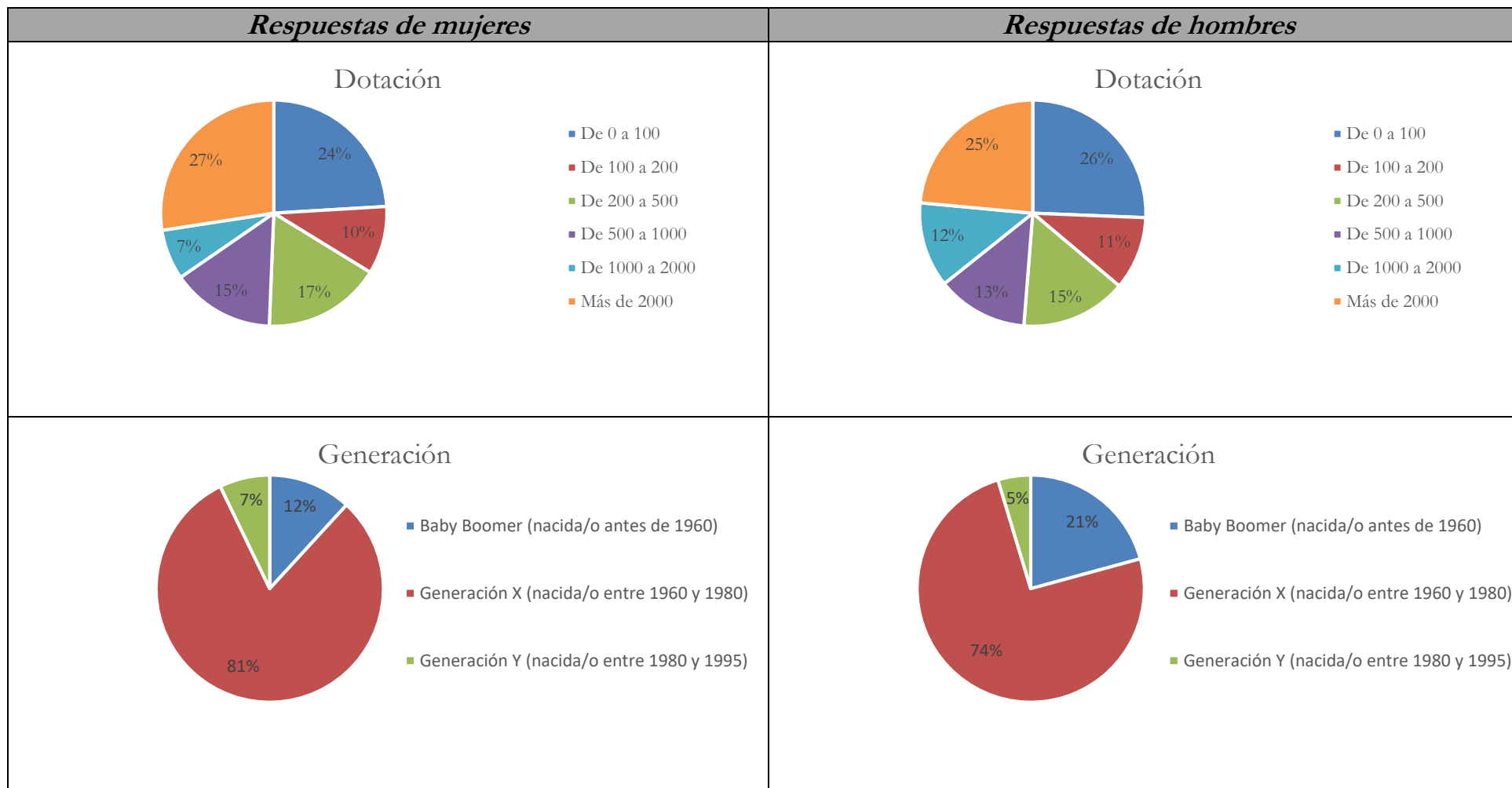
Sector de Industria (mujeres)



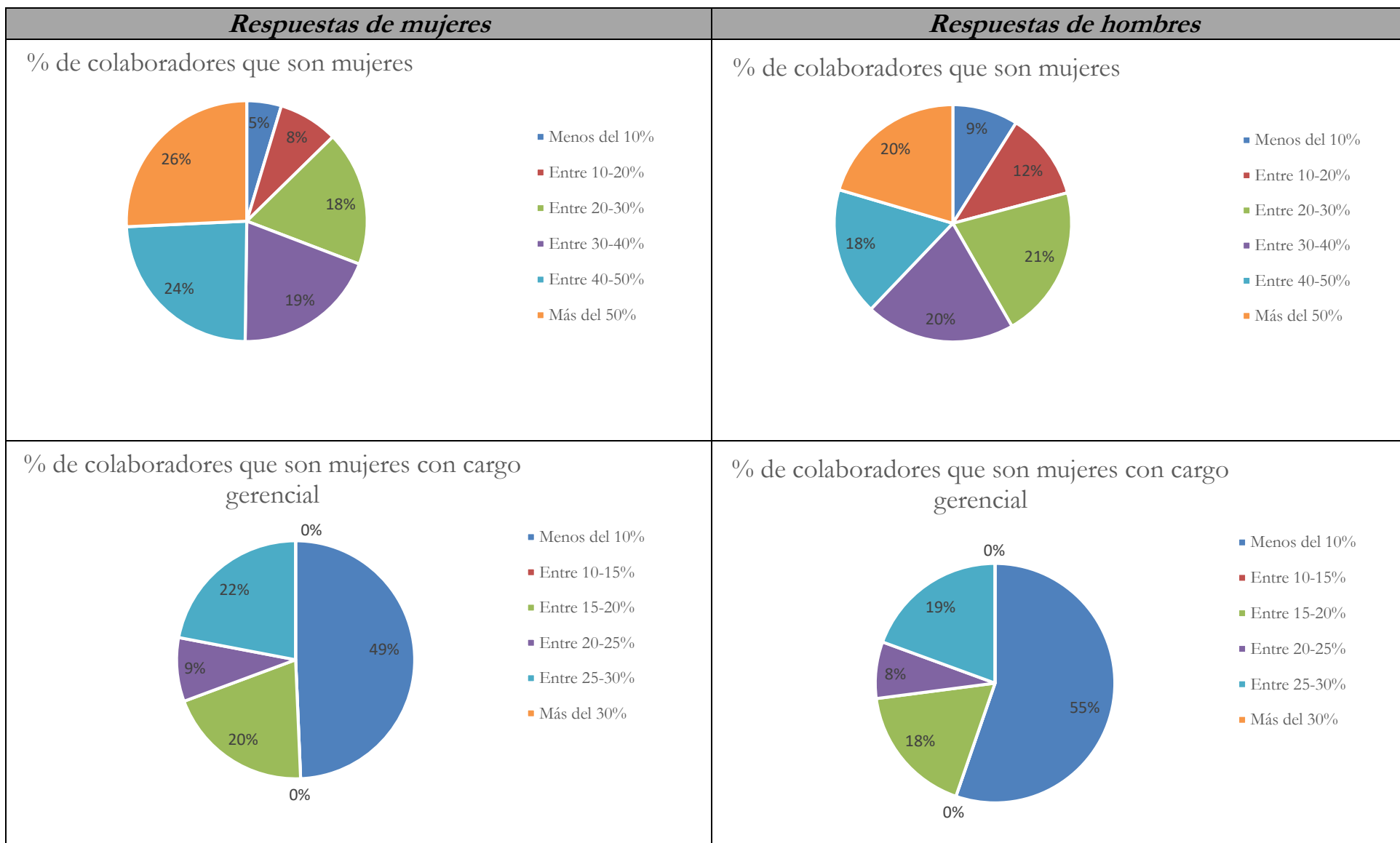
Sector de Industria (hombres)



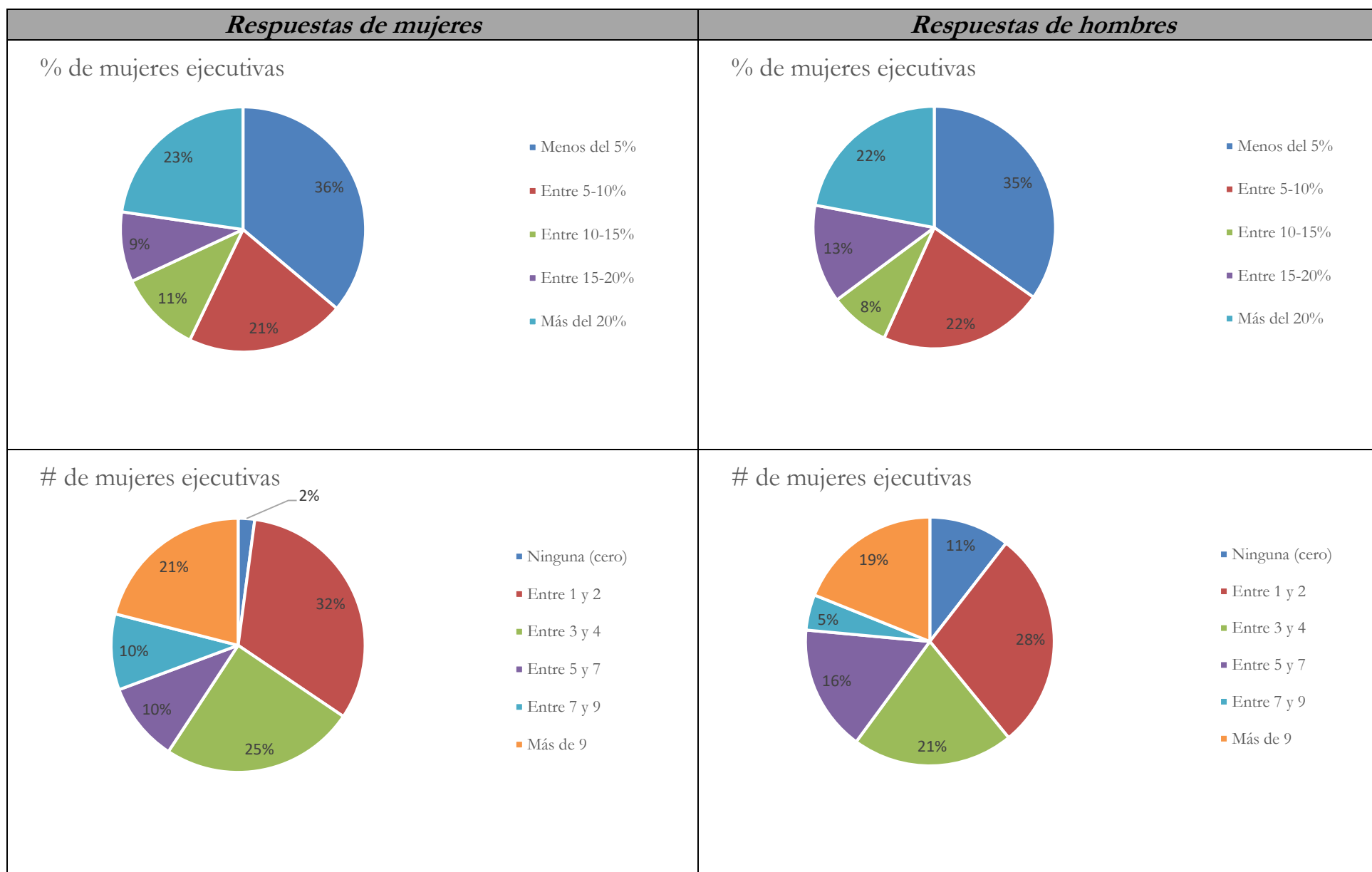
Participantes del sondeo de este año 2018 clasificados por dotación y generación a la que pertenecen



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



Cantidad de mujeres con cargos gerenciales y cantidad mujeres ejecutivas (cont.)



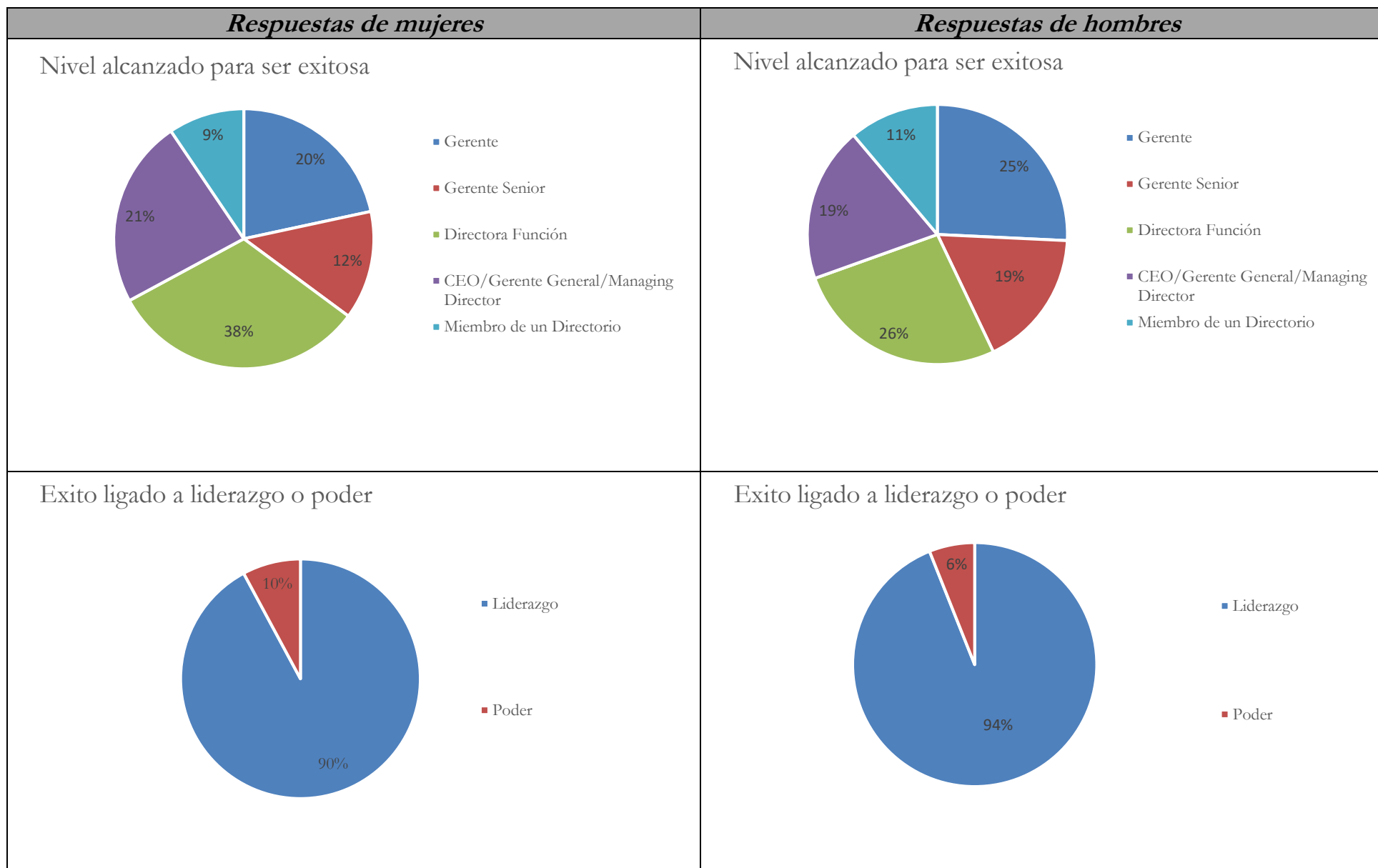
Atributos de las mujeres ejecutivas exitosas

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Son responsables y comprometidas	67%	Son responsables y comprometidas	67%
Capacidad de hacer varias cosas a la vez	54%	Son perseverantes	58%
Son flexibles a los cambios y pueden adaptarse	52%	Son más orientadas al ser humano y colaboradoras	42%
Son perseverantes	50%	Son empáticas, se ponen en el lugar del otro	41%
Son empáticas, se ponen en el lugar del otro	49%	Capacidad de hacer varias cosas a la vez	39%
Deciden con una visión más generalista e inclusiva	45%	Logran un equilibrio entre el trabajo y la familia	35%
Toman riesgos / Aceptan nuevos desafíos	40%	Escuchan y comunican bien	32%
Escuchan y comunican bien	38%	Deciden con una visión más generalista e inclusiva	29%
Pueden focalizarse y tomar decisiones rápidas	36%	Son flexibles a los cambios y pueden adaptarse	29%
Arman buenos equipos en lo laboral	36%	Arman buenos equipos en lo laboral	28%
Son más orientadas al ser humano y colaboradoras	32%	Entienden y comprenden las necesidades de los consumidores y clientes	26%
Son resistentes a la frustración o error	32%	Toman riesgos / Aceptan nuevos desafíos	23%
Generan y cultivan el talento tanto en mujeres como en hombres	28%	Son resistentes a la frustración o error	21%
Logran un equilibrio entre el trabajo y la familia	28%	Se animan a desafíos	21%
Tienen interés por el aprendizaje continuo	24%	Cumplen con las reglas/prácticas de compliance	21%
Se animan a desafíos	23%	Pueden focalizarse y tomar decisiones rápidas	20%
Entienden y comprenden las necesidades de los consumidores y clientes	23%	Tienen interés por el aprendizaje continuo	20%
Saben trabajar inter y multidisciplinariamente	21%	Cuidan bien su salud y de su aspecto personal	18%
Aceptan consejos y otras formas de ver las cosas	21%	Son extrovertidas / sociables	18%
Tienen como un “sexto sentido” y no se ahogan en “un vaso de agua”	20%	Generan y cultivan el talento tanto en mujeres como en hombres	17%
Lo que hacen no traiciona sus principios éticos	19%	Lo que hacen no traiciona sus principios éticos	16%
Tienen ayuda para el hogar	17%	Aceptan consejos y otras formas de ver las cosas	16%
Cuidan bien su salud y de su aspecto personal	11%	Tienen como un “sexto sentido” y no se ahogan en “un vaso de agua”	13%
No les preocupa en éxito de otros/as	9%	Saben trabajar inter y multidisciplinariamente	13%
Son extrovertidas / sociables	8%	Disfrutan trabajar más con hombres que con mujeres	12%
Cumplen con las reglas/prácticas de compliance	7%	No les preocupa en éxito de otros/as	9%
No necesitan sentirse queridas o aceptadas	6%	Fueron muy aplicadas en la Facultad/tienen buenos “promedios”	8%
Disfrutan trabajar más con hombres que con mujeres	5%	Tienen ayuda para el hogar	8%
Fueron muy aplicadas en la Facultad/tienen buenos “promedios”	3%	Otros	4%
Otros	2%	Practican deportes / hacen ejercicio	2%
Practican deportes / hacen ejercicio	0%	No necesitan sentirse queridas o aceptadas	1%

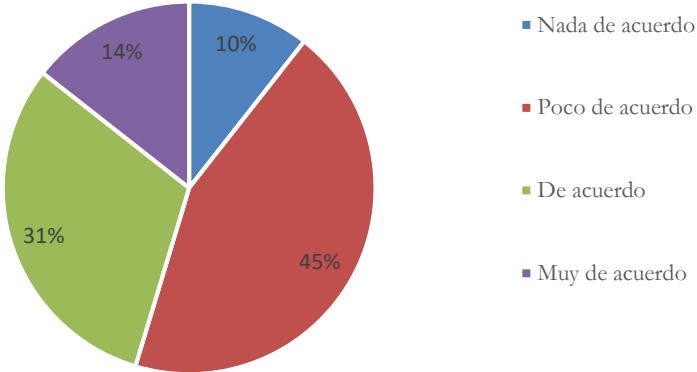
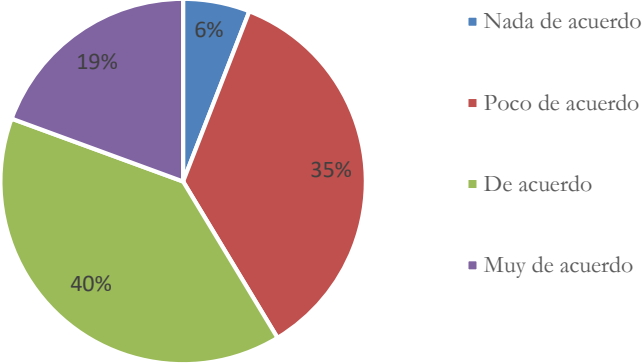
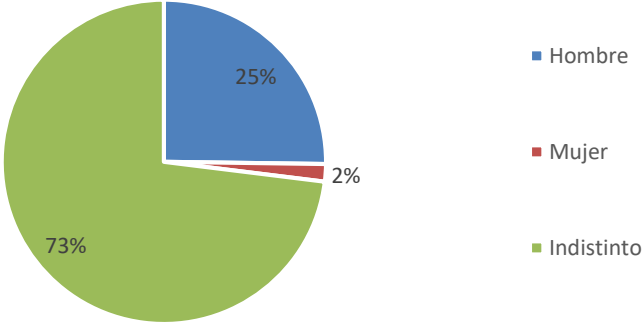
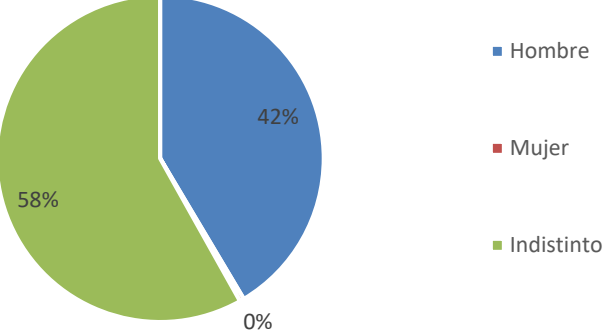
Experiencias anteriores u objetivos de las mujeres que llegaron a ser ejecutivas

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Haber buscado siempre la excelencia y auto exigencia personal	79%	Haber buscado siempre la excelencia y auto exigencia personal	69%
Haber tenido como objetivo la independencia económica	58%	Haber tenido ambición de llegar a ser una “número uno” en alguna actividad	60%
Haber tenido ambición de llegar a ser una “número uno” en alguna actividad	55%	Haber tenido como objetivo la independencia económica	46%
Haber tenido un mentor en su carrera inicial	54%	Entender el mundo corporativo desde joven	38%
Casarse / estar en pareja con alguien comprensiva/o a las ambiciones personales de la mujer	43%	Haber tenido un mentor en su carrera inicial	36%
Entender el mundo corporativo desde joven	40%	Haber tenido necesidad de trabajar	31%
Haber sido líder en ciertas actividades en su niñez y juventud	25%	Haber estudiado carreras duras o ciencias (Ingeniería, Contador, Lic en Administración, Economía, etc.)	30%
Haber estudiado un MBA/postgrado importante	21%	Casarse / estar en pareja con alguien comprensiva/o a las ambiciones personales de la mujer	28%
Haber estudiado carreras duras o ciencias (Ingeniería, Contador, Lic en Administración, Economía, etc.)	20%	Haber sido líder en ciertas actividades en su niñez y juventud	21%
Haber tenido necesidad de trabajar	19%	Haber estudiado un MBA/postgrado importante	20%
Haber ido a colegios mixtos y haber estado en ambientes donde se haya competido con hombres	17%	Haber priorizado su carrera o trabajo versus la conformación de una familia	19%
Haber cuidado de su aspecto personal y salud	15%	Haber cuidado de su aspecto personal y salud	13%
Haber priorizado su carrera o trabajo versus la conformación de una familia	14%	Haber ido a colegios mixtos y haber estado en ambientes donde se haya competido con hombres	12%
Haber competido en actividades deportivas	8%	Haber querido parecerse o seguir a un líder local o mundial	8%
Haber querido parecerse o seguir a un líder local o mundial	7%	Haber competido en actividades deportivas	7%
Haber participado en actividades de ayuda comunitaria	7%	Haber participado en actividades de ayuda comunitaria	7%
Otros	6%	Otros	4%
Ser soltera, no tener hijos y darle prioridad a la carrera	3%	Ser soltera, no tener hijos y darle prioridad a la carrera	4%

Opiniones generales sobre las mujeres ejecutivas



Opiniones generales sobre las mujeres ejecutivas (cont.)

<i>Respuestas de mujeres</i>	<i>Respuestas de hombres</i>
<p>Solo con ambición y actitud personal se llega a ejecutiva</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Nada de acuerdo ■ Poco de acuerdo ■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo 	<p>Solo con ambición y actitud personal se llega a ejecutiva</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Nada de acuerdo ■ Poco de acuerdo ■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo
<p>A la mujer le gusta tener jefe hombre o jefa mujer</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Hombre ■ Mujer ■ Indistinto 	<p>A la mujer le gusta tener jefe hombre o jefa mujer</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Hombre ■ Mujer ■ Indistinto

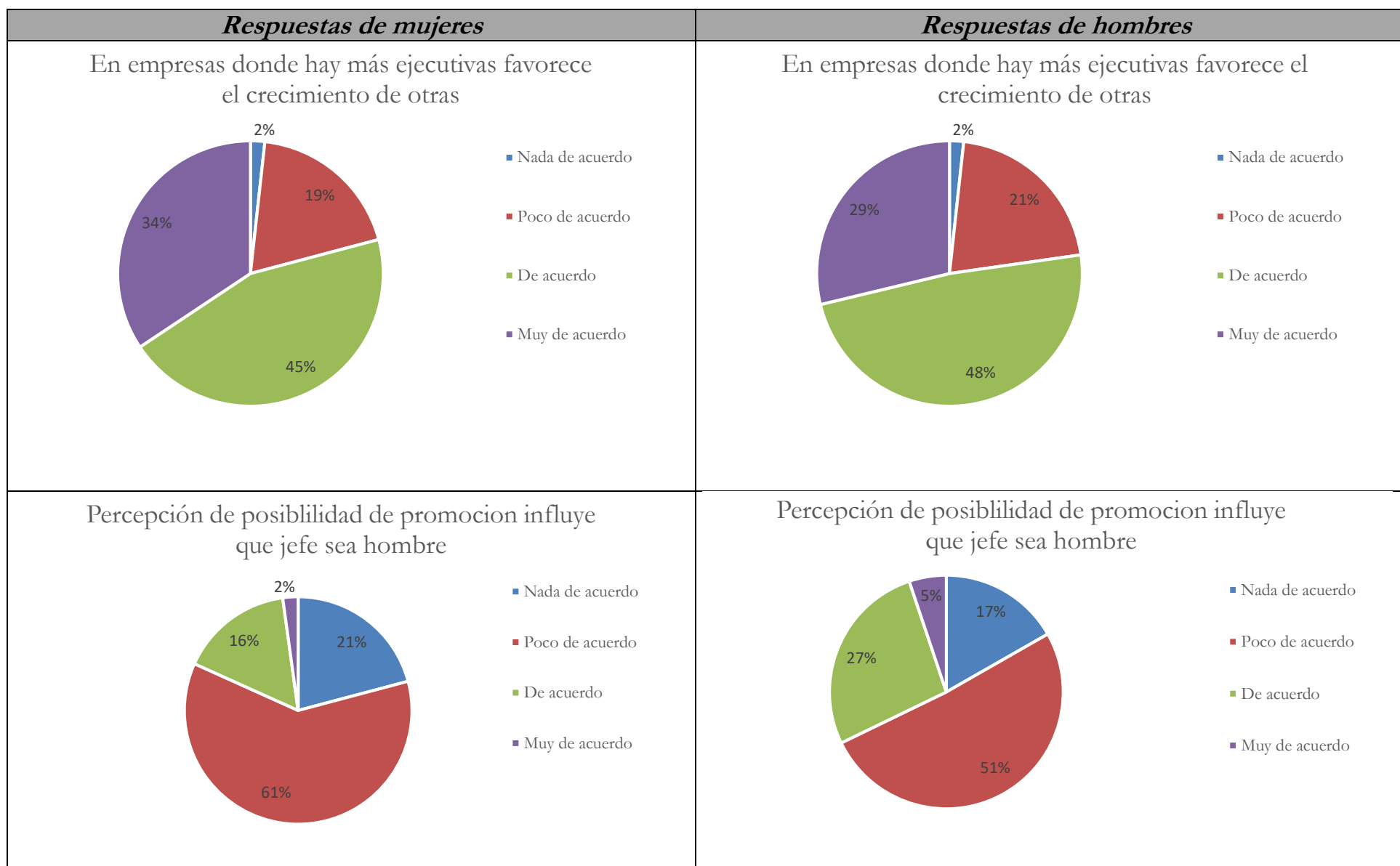
Industrias más favorables para el desarrollo de la mujer ejecutiva

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Medio Ambiente	100%	Medio Ambiente	98%
Educación	71%	Educación	64%
Moda / Diseño	71%	Servicios profesionales y consultoría	59%
Servicios profesionales y consultoría	59%	Moda / Diseño	58%
ONG / Sin fines de lucro	51%	Hotelería/Turismo	56%
Servicios de Marketing /Investigación de Mercado	50%	Consumo Masivo	52%
Hotelería/Turismo	48%	Medios y Entretenimientos	48%
Medios y Entretenimientos	43%	Bancos, Servicios Financieros y Seguros	47%
Consumo Masivo	40%	Servicios de Marketing /Investigación de Mercado	47%
Ocio y Recreación	39%	ONG / Sin fines de lucro	42%
Bancos, Servicios Financieros y Seguros	28%	Abogados	41%
Salud	28%	Ocio y Recreación	40%
Abogados	26%	Salud	38%
Laboratorios	26%	Real estate	33%
Arquitectura	24%	Arquitectura	31%
Contadores/Audidores	19%	Contadores/Audidores	28%
Real estate	19%	Laboratorios	28%
Gobierno	13%	Gobierno	26%
Tecnología y Telecomunicaciones	12%	Tecnología y Telecomunicaciones	21%
Retail	11%	Retail	14%
Otros	9%	Otros	13%
Industria	7%	Automotriz / Manufactura	6%
Petróleo/Energía	2%	Industria	4%
Construcción / Ingeniería	2%	Petróleo/Energía	2%
Transporte / Logística	1%	Construcción / Ingeniería	2%
Automotriz / Manufactura	1%	Transporte / Logística	2%
Seguridad	0%	Seguridad	2%
Minería	0%	Minería	1%

Funciones en las que pueden predominar o avanzar más fácilmente las mujeres ejecutivas

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Recursos Humanos	67%	Recursos Humanos	65%
Relaciones Públicas	58%	Marketing	60%
Marketing	45%	Relaciones Públicas	52%
Relaciones Institucionales y Comunicaciones	44%	Relaciones Institucionales y Comunicaciones	35%
Académico	26%	Auditoría	26%
Consultoría	25%	Asuntos Legales	26%
Investigación	23%	Académico	22%
Asuntos Legales	23%	Administración y Finanzas	21%
Auditoría	18%	Sistemas / Tecnología	20%
Administración y Finanzas	17%	Investigación	18%
Sistemas / Tecnología	16%	Consultoría	18%
Director No Ejecutivo	15%	Ventas	16%
Dueño/CEO Ejecutivos	12%	Director No Ejecutivo	14%
Ventas	9%	Dueño/CEO Ejecutivos	10%
Gerencia de Unidad de Negocios/VP	8%	Desarrollo de Productos	8%
Desarrollo de Productos	8%	Gerencia de Unidad de Negocios/VP	7%
Dueño/Directores No Ejecutivos	5%	Operaciones/Logística	6%
Otros	4%	Otros	3%
Operaciones/Logística	4%	Gerencia General/CEO/CM	2%
Gerencia General/CEO/CM	3%	Dueño/Directores No Ejecutivos	2%
Producción e Ingeniería	0%	Producción e Ingeniería	1%

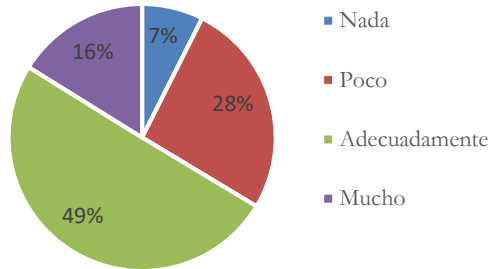
Percepciones y políticas sobre la diversidad de género



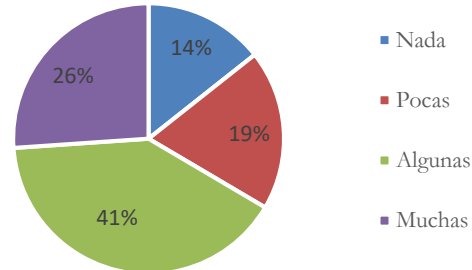
Percepciones y políticas sobre la diversidad de género (cont.)

Respuestas de mujeres

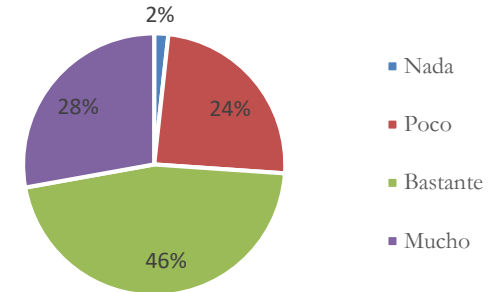
Empresa comunica oportunidades de carrera para mujeres



Hay políticas de RRHH relacionadas a diversidad de género en su empresa

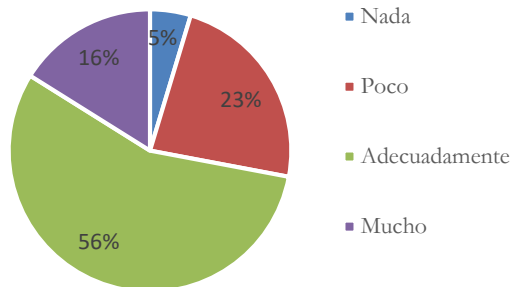


Hay apoyo de las mujeres para que otras puedan desarrollarse

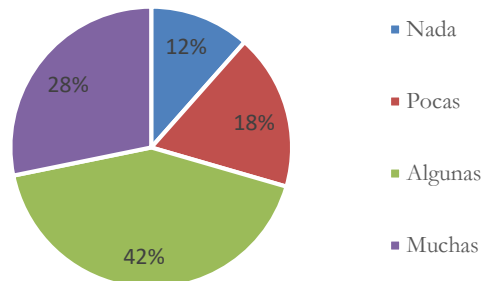


Respuestas de hombres

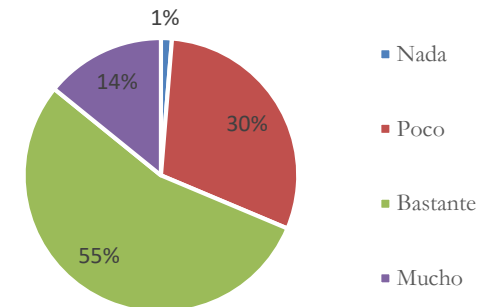
Empresa comunica oportunidades de carrera para mujeres



Hay políticas de RRHH relacionadas a diversidad de género en su empresa



Hay apoyo de las mujeres 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	72%
Necesidad de tener un equilibrio entre lo profesional y lo personal	62%
Discriminación por género	49%
Falta de motivación en la empresa/organización para que las mujeres ocupen posiciones ejecutivas	48%
Jefes que no promueven mujeres	43%
Inhibiciones personales	35%
Falta de ambición	29%
Conflicto con su pareja	28%
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	14%
Poca motivación para liderar gente	12%
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	4%
Otros	1%

Items respondidos por hombres directivas	
Necesidad de tener un equilibrio entre lo profesional y lo personal	51%
Discriminación por género	45%
Falta de motivación en la empresa/organización para que las mujeres ocupen posiciones ejecutivas	41%
Jefes que no promueven mujeres	40%
Sentimiento de culpa por “descuido” de hijos pequeños	35%
Conflicto con su pareja	33%
Demasiado involucramiento emocional	33%
Inhibiciones personales	31%
Falta de ambición	28%
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	17%
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	7%
Falta de asertividad	2%
Otros	0%

Temas y/o características “propias” de las mujeres que pueden impedir su desarrollo a cargos directivos

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Dificultad de balancear su vida profesional con la familiar	50%	Dificultad de balancear su vida profesional con la familiar	45%
Esperar que otros, en forma espontánea, la reconozcan o premien su colaboración	50%	Esperar que otros, en forma espontánea, la reconozcan o premien su colaboración	40%
Reticencia o inhibición a reclamar por sus logros	49%	Probar que es buena e infalible en su trabajo	36%
Perfeccionismo vs arriesgarse	35%	Excesiva especialización funcional	35%
Mirar para “adentro” en su trabajo y no en las relaciones externas o fuera de su función	31%	Mirar para “adentro” en su trabajo y no en las relaciones externas o fuera de su función	35%
Poco desarrollo de su capacidad de influencia / fuera de su función	30%	Echarle la culpa de su falta de desarrollo a otros o a la empresa	28%
Tratar de quedar bien con todos	27%	Reticencia o inhibición a reclamar por sus logros	28%
Construcción de relaciones vs aprovechamiento de las relaciones	26%	Perfeccionismo vs arriesgarse	27%
Poca disponibilidad para viajar profesionalmente a otros países	25%	Reflexionar demasiado o racionalizar excesivamente sus acciones/decisiones	25%
Probar que es buena e infalible en su trabajo	24%	Reprimir sus reacciones o callarse cosas	23%
Pasar desapercibida en reuniones	23%	Poco desarrollo de su capacidad de influencia / fuera de su función	23%
Reflexionar demasiado o racionalizar excesivamente sus acciones/decisiones	23%	Poca disponibilidad para viajar profesionalmente a otros países	21%
Reprimir sus reacciones o callarse cosas	21%	Comunicación excesiva	20%
Excesiva especialización funcional	19%	Tratar de quedar bien con todos	19%
Echarle la culpa de su falta de desarrollo a otros o a la empresa	17%	Pasar desapercibida en reuniones	18%
Abarcar demasiado o analizar demasiadas opciones vs focalizarse	16%	Evitar tomar decisiones complicados y rápidas con las personas de su equipo	18%
Ser siempre parte de un equipo vs ser individualista	15%	Poner el trabajo delante de su carrera	17%
Poner el trabajo delante de su carrera	14%	Abarcar demasiado o analizar demasiadas opciones vs focalizarse	16%
Evitar tomar decisiones complicados y rápidas con las personas de su equipo	14%	Construcción de relaciones vs aprovechamiento de las relaciones	10%
Comunicación excesiva	10%	Ser siempre parte de un equipo vs ser individualista	10%
Falta de interés por conocer más de la tecnología	5%	Falta de interés por conocer más de la tecnología	6%
"Castigarse" por sus errores	1%	"Castigarse" por sus errores	0%

Iniciativas más efectivas para favorecer la diversidad de género

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Prácticas de trabajo flexibles	74%	Prácticas de trabajo flexibles	71%
Apoyo del Directorio / Senior Management para incentivar temas de diversidad de género	68%	Apoyo del Directorio / Senior Management para incentivar temas de diversidad de género	64%
Transparencia de oportunidades y remuneraciones considerando el género	67%	Transparencia de oportunidades y remuneraciones considerando el género	54%
Programas de mentores que ayuden al desarrollo de carrera de las mujeres	54%	Incentivar equipos multidisciplinarios equilibrados en género y diversidad	47%
Incentivar equipos multidisciplinarios equilibrados en género y diversidad	52%	Licencias igualitarias para hombres y mujeres	44%
Licencias igualitarias para hombres y mujeres	49%	Acciones de comunicación para cambiar la cultura con respecto a la diversidad	43%
Incentivos a las mujeres para aplicar a posiciones de liderazgo	40%	Programas de mentores que ayuden al desarrollo de carrera de las mujeres	37%
Acciones de comunicación para cambiar la cultura con respecto a la diversidad	36%	Incentivos a las mujeres para aplicar a posiciones de liderazgo	33%
Desarrollar un network interno profesional de mujeres dentro de la organización	22%	Programas de entrenamiento en temas de diversidad	24%
Hacer cambios en el sistema de selección de mujeres en cuanto a prácticas y políticas	21%	Desarrollar un network interno profesional de mujeres dentro de la organización	14%
Programas de entrenamiento en temas de diversidad	16%	Hacer cambios en el sistema de selección de mujeres en cuanto a prácticas y políticas	12%
Establecer cupos para la diversidad	16%	Promover actividades fuera del ámbito laboral que integren ambos sexos (After office o partido de vóley versus partido de futbol)	12%
Capacitación en Finanzas	10%	Capacitación en Finanzas	8%
Capacitación en Tecnología	8%	Capacitación en Tecnología	8%
Promover actividades fuera del ámbito laboral que integren ambos sexos (After office o partido de vóley versus partido de futbol)	7%	Establecer cupos para la diversidad	7%
Otros	2%	Otros	1%

Atributos que representan el liderazgo en un/a ejecutivo/a

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Empodera y motiva a otros	82%	Empodera y motiva a otros	74%
Lidera y maneja el cambio	62%	Lidera y maneja el cambio	65%
Pensamiento estratégico	58%	Pensamiento estratégico	64%
Delega efectivamente	58%	Capacidad de generar y desarrollar relaciones con la gente	58%
Toma decisiones rápidas en circunstancias complejas y ambiguas	52%	Buenas habilidades para manejar personas	57%
Buenas habilidades para manejar personas	52%	Buena capacidad de escucha	53%
Buena capacidad de escucha	50%	Delega efectivamente	52%
Capacidad de generar y desarrollar relaciones con la gente	45%	Buen comunicador / Directo y claro	49%
Hace que las cosas sucedan	44%	Ejemplo a seguir	40%
Estilo participativo de gerenciamiento	42%	Hace que las cosas sucedan	38%
Buen comunicador / Directo y claro	38%	Buen criterio/juicio	38%
Ejemplo a seguir	37%	Toma decisiones rápidas en circunstancias complejas y ambiguas	37%
Buen criterio/juicio	26%	Estilo participativo de gerenciamiento	32%
Pensamiento amplio y lateral	25%	Buen negociador	22%
Maneja el riesgo	24%	Mente abierta	21%
Buen negociador	20%	Pensamiento amplio y lateral	19%
Capacidad de manejar varios temas de negocio en forma simultanea	19%	Maneja el riesgo	17%
Mente abierta	17%	Capacidad de manejar varios temas de negocio en forma simultanea	14%
Resultadista y resolvidor de problemas	13%	Resultadista y resolvidor de problemas	10%
Analítico	6%	Analítico	9%

Temas que definen lo actitudinal en un/a ejecutivo/a moderno/a

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Flexible/ Adaptable	78%	Flexible/ Adaptable	74%
Innovador/Espíritu Emprendedor	64%	Innovador/Espíritu Emprendedor	71%
Buen trabajador de equipo	60%	Honesto y con valores	64%
Honesto y con valores	54%	Buen trabajador de equipo	62%
Generador de Networks internos y/o externos	51%	Comprometido al aprendizaje continuo	51%
Comprometido al aprendizaje continuo	48%	Generador de Networks internos y/o externos	44%
Respetuoso de otros y responsable	38%	Persona confiable	38%
Buscador del cambio	38%	Es capaz de tomar decisiones difíciles	36%
Capacidad de enseñar a otros	33%	Buscador del cambio	34%
Es capaz de tomar decisiones difíciles	30%	Opera tomando decisiones mirando el mediano plazo y con perspectiva	34%
Opera tomando decisiones mirando el mediano plazo y con perspectiva	30%	Respetuoso de otros y responsable	33%
Buscador de soluciones basadas en tecnología	28%	Capacidad de enseñar a otros	33%
Persona confiable	26%	Comprometido con la Calidad Total	24%
Enfrenta y se involucra en procesos complicados y confusos	20%	Enfrenta y se involucra en procesos complicados y confusos	20%
Comprometido con la Calidad Total	19%	Ambicioso	17%
Ambicioso	16%	Buscador de soluciones basadas en tecnología	16%
Considera su trabajo como si fuese el dueño y no como un "empleado"	3%	Considera su trabajo como si fuese el dueño y no como un "empleado"	2%

¿Que debe “tener o ser” un/a ejecutivo/a de alto nivel?

Items respondidos por mujeres		Items respondidos por hombres	
Capacidad de armar equipos	76%	Capacidad de armar equipos	76%
Perspectiva global y amplia	73%	Perspectiva global y amplia	68%
Impulsor del cambio	65%	Alta capacidad de comunicación	63%
Orientado al cliente y a su satisfacción	52%	Impulsor del cambio	57%
Alta capacidad de comunicación	50%	Orientado al cliente y a su satisfacción	57%
Entendimiento de liderazgo vs gerenciamiento	45%	Influenciador	47%
Influenciador	42%	Ser valiente y tomar decisiones rápidas y complicados	42%
Amplio conocimiento de su industria/negocio	42%	Entendimiento de liderazgo vs gerenciamiento	41%
Reconocer y adelantarse a la competencia	39%	Amplio conocimiento de su industria/negocio	36%
Ser valiente y tomar decisiones rápidas y complicados	39%	Reconocer y adelantarse a la competencia	32%
Capacidad de manejo/entendimiento de las variables financieras de su negocio	30%	Capacidad de manejo/entendimiento de las variables financieras de su negocio	24%
Ser amigable con la tecnología y usarla en forma personal	13%	Ser amigable con la tecnología y usarla en forma personal	14%
Otra	4%	Otra	3%