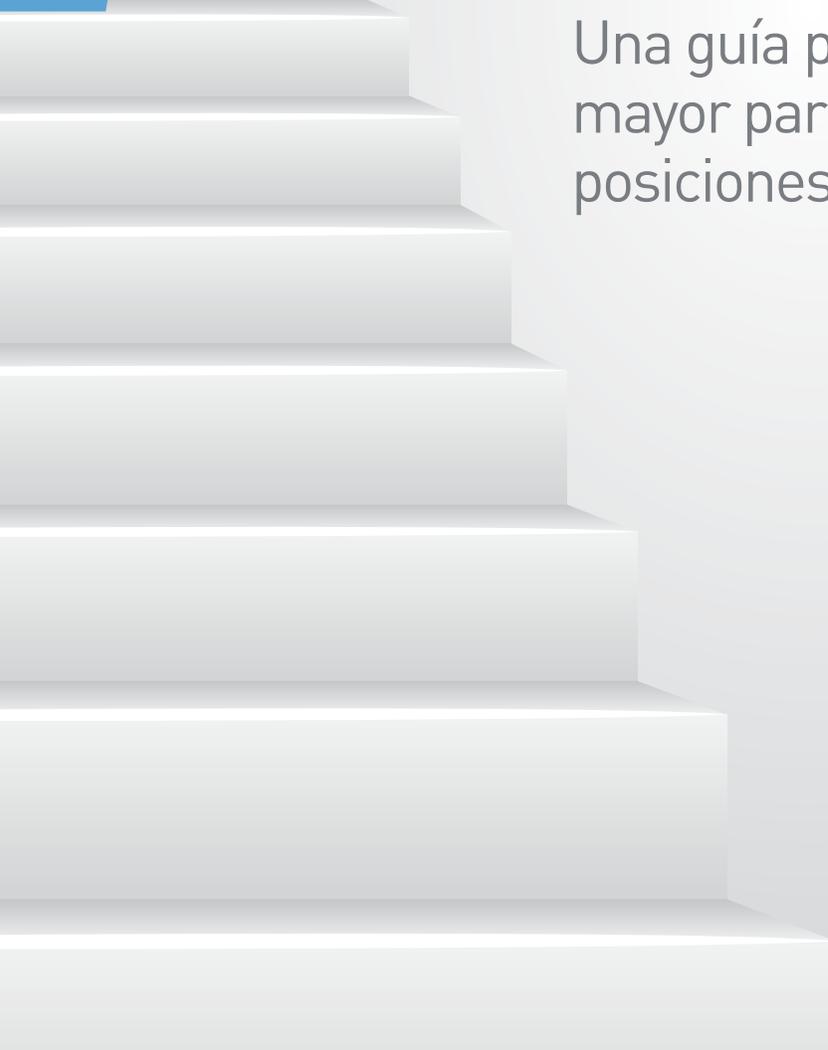




# 7 PASOS HACIA UNA INCLUSIÓN CONSCIENTE



Una guía práctica para facilitar una mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo.



ManpowerGroup®

# CONTENIDOS

- 1 | INTRODUCCIÓN páginas 2-3
- 2 | DICHO POR LOS LÍDERES: LOS HALLAZGOS páginas 4-11
- 3 | LA DIFERENCIA EN MANPOWERGROUP: LA EQUIDAD COMIENZA EN CASA páginas 12-13
- 4 | SIETE PASOS HACIA UNA INCLUSIÓN CONSCIENTE páginas 14-16
- 5 | ¿QUÉ SE REQUIERE PARA ALCANZAR EL PUNTO DE INFLEXIÓN? páginas 17-18
- 6 | ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN página 19

**LAS MUJERES** representan más del **50%** de la **FUERZA LABORAL GLOBAL**



**PERO** menos del **25%** ocupan **PUESTOS DE ALTA GERENCIA**

## Hicimos estas **PREGUNTAS** acerca de la **INCLUSIÓN CONSCIENTE**

? *¿Qué obstáculos, para cerrar la brecha de género, son considerados por nuestros propios empleados y otros líderes globales y qué se requiere para superarlos? ¿Cómo nos movemos del dicho al hecho?*

? *¿Los Millennials serán la respuesta? ¿Es ésta la generación que realmente logrará la diferencia?*

# INTRODUCCIÓN

Necesitamos más mujeres en posiciones de liderazgo. Ya se ha hablado de la situación y algunos piensan que el problema se resolvió, pero los datos dicen lo contrario.

Investigaciones anteriores han señalado los problemas pero han contribuido poco en identificar las soluciones. Estamos estancados en una conversación circular sobre por qué no tenemos suficientes mujeres como líderes. Ha habido una gran cantidad de discusiones, pero poca acción.

Queremos que esto cambie. Como expertos en el mundo del trabajo, contamos con 30,000 empleados quienes asesoran a más de 400,000 clientes cada año sobre decisiones de contratación y desarrollo de talento. Nos interesa saber por parte de nuestro propio capital humano y de otras organizaciones, qué puede hacerse para cerrar la brecha más

rápido. Nuestro objetivo es ofrecer recomendaciones prácticas que ayudarán a las organizaciones a alcanzar el punto de inflexión y a acercarse a una **Inclusión Consciente**.

Llevamos a cabo una investigación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad con 222 líderes a nivel mundial: 72 de ManpowerGroup y otros 150 que representan a empresas con más de medio millón de empleados, en 25 países.

Hablamos con líderes nuevos o emergentes y consolidados, mujeres y hombres de 28 a 59 años, para obtener puntos de vista desde distintos niveles de la organización, así como una perspectiva generacional de los Millennials, Generación X y Baby Boomers.

Se hizo un análisis a fondo

para explorar si los Millennials piensan diferente acerca de la brecha de género y si serán la generación que llegue a erradicarla. Buscamos entender si las actitudes difieren entre mujeres y hombres, cuánto tiempo tomará cerrar la brecha y qué soluciones son necesarias para que el cambio ocurra más rápido.

Nuestra investigación apunta a conclusiones claras. Necesitamos dejar de hablar sólo de diversidad y realizar acciones concretas que logren resultados reales. Este estudio presenta siete pasos prácticos (pasos reales para personas reales que trabajan en empresas alrededor del mundo) para llegar al punto de inflexión donde las mujeres alcanzarán posiciones de liderazgo más rápidamente.



# DICHO POR LOS LÍDERES: LOS HALLAZGOS

Las diferencias entre género, edad y región geográfica son tajantes. En general, los líderes creen que tomará un promedio de 17 años nivelar las condiciones; una generación más, incluso para los Millennials. Estamos avanzando pero a una velocidad mínima. Se identifica una cultura masculina arraigada como el principal obstáculo e incluso los líderes hombres están de acuerdo.

No hay un modelo único aplicable para todos. Los Millennials quieren crear “Una Vida Única” para integrar la vida personal y el trabajo. También creen que son la generación que logrará la equidad, aunque son los más pesimistas en cuanto al número de años que esto tomará. ¿Estamos realmente en vías hacia el progreso?

*“Tuve que desarrollar una mentalidad diferente. No fue fácil porque muchos de mis directivos son de distintas edades y géneros. Aprendí a confiar y a observar resultados, en lugar de invertir tiempo en el teléfono o dedicarlo a hablar con la gente. Tenemos que estar preparados para cambiar.” Líder masculino consolidado, ManpowerGroup, Europa.*



## VIDA ÚNICA

La integración del trabajo con la vida personal y la flexibilidad para manejarla.



## EQUIDAD DE GÉNERO

Las mismas oportunidades que tanto mujeres como hombres tienen para llegar a puestos de liderazgo de alto nivel.

# CRUZANDO LA BRECHA GENERACIONAL Y DE GÉNERO

## LO QUE NUESTROS LÍDERES DIJERON

Se muestra una clara brecha de edad y género en las actitudes para lograr la igualdad.

### Brecha Generacional

	MILLENNIALS (34 años o menos)		GEN X / BABY BOOMERS (35 años o más)	
				
 ¿CUÁNTOS AÑOS PARA LOGRAR LA EQUIDAD DE GÉNERO?	22 AÑOS	20 AÑOS	18 AÑOS	14 AÑOS
 ¿LOS MILLENNIALS LOGRARÁN LA EQUIDAD DE GÉNERO?	100% sí	93% sí	84% sí	88% sí
 ¿DE QUIÉN ES LA RESPONSABILIDAD DE APOYAR A LAS MUJERES EN EL LIDERAZGO?	Todos (pero 30% indicó que nadie se hace responsable)	Todos (especialmente RRHH)	Líderes de nivel superior (especialmente Director Ejecutivo/General)	Líderes de nivel superior y RRHH
 ¿QUÉ PUEDEN HACER LOS LÍDERES PARA APOYAR A LAS MUJERES EN EL LIDERAZGO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar con mentores</li> <li>Capacitar</li> <li>Ser flexibles</li> <li>Centrarse en resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer políticas adecuadas de equidad de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar con mentores</li> <li>Comunicar el compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación y promoción neutral en cuanto a género</li> </ul>
 ¿CÓMO PUEDEN LOS LÍDERES EMERGENTES DESARROLLARSE ELLOS MISMOS?	Relaciones y Networking	Mostrar habilidades de liderazgo	Mostrar iniciativa, buscar mentores	Simplemente desempeñarse mejor
 ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA FLEXIBILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO?	8.5 / 10	8.2 / 10	8.7 / 10	8.6 / 10
 ¿QUÉ SE REQUIERE PARA LOGRAR UNA VIDA ÚNICA: UN BALANCE DE FAMILIA Y TRABAJO?	 Ubicación flexible	 Horarios flexibles	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Opciones flexibles</li> <li>Centrarse en resultados más que en "presentismo"</li> </ul>	 Tecnología para opciones laborales flexibles

\*Presentismo: Estén presentes

- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023
- 2024
- 2025
- 2026
- 2027
- 2028
- 2029
- 2030
- 2031
- 2032
- 2033
- 2034
- 2035
- 2036
- 2037
- 2038
- 2039
- 2040

Los Millennials consideran que lograrán la equidad de género; pero son cautos, les llevará más de 20 años.



## ¿CUÁNTOS AÑOS PARA LOGRAR LA EQUIDAD DE GÉNERO?

Los líderes mundiales dicen que podría tomar un promedio de

**17 AÑOS**

para nivelar las condiciones laborales

**PARA LAS MUJERES.**

**22 AÑOS**

según se prevé por parte de las mujeres millennial.



Los líderes mundiales dicen que la equidad de género está por lo menos a una generación de distancia, un promedio de 17 años para todos los entrevistados. Los hombres encuestados de la Generación X y Baby Boomers son más optimistas y creen que estamos más cerca de la paridad de género, a 14 años. Este grupo tiene la mayor parte del poder de decisión en las empresas - 95 por ciento de los puestos de Director Ejecutivo de las 500 de Fortune son ocupados por hombres – y esto podría también explicar por qué algunas personas consideran que el trabajo está concluido y la brecha cerrada.

Las mujeres alrededor de mundo, más que los hombres, ven el vaso medio vacío acerca del tiempo que se requiere para la equidad. Las millennials son menos optimistas – anticipando 22 años – y sus homólogos masculinos están cerca de esa cifra. Así que si dicha generación es nuestra esperanza para que el cambio ocurra, ¿es esto una señal de alarma? ¿Ellos resolverán realmente el problema y podemos permitirnos el lujo de esperar?



## MILLENNIALS: ¿LOGRARÁN REALMENTE EL CAMBIO?

Los Millennials están seguros de que serán la generación que logre la equidad de género. Resulta alentador que 100 por ciento de estas mujeres consideren que esta generación será quien logre la equidad. Pero al mismo tiempo, son cautelosos: 22 años pasarán antes de que podamos afirmar con seguridad que el trabajo está hecho. Noventa y tres por ciento de los líderes consolidados creen que los Millennials alcanzarán la equidad de género.

Asia Pacífico es la región más optimista, donde el 94 por ciento considera que los Millennials lo lograrán, contra 91 por ciento en América y sólo el 80 por ciento en Europa. Los líderes europeos han perdido la fe en las políticas, programas y cuotas: sólo el 27 por ciento piensa que su implementación y mejoras a las mismas funcionará, frente a 39 por ciento en Asia Pacífico y 35 por ciento en América. **Hay menos optimismo en los países que han estado enfrentando esta situación por más tiempo;** por ejemplo, en Noruega, donde las cuotas se introdujeron en 2008 y desde entonces en Bélgica, Islandia, Italia, Países Bajos y España. ¿Están desgastados por esta conversación circular y por no haber suficiente acción o son más realistas acerca de la cantidad de trabajo por realizar?

*“Observo a los Millennials actualmente y veo que realmente existe la creencia de que el género no es un problema.” Líder femenina consolidada, ManpowerGroup, América.*

Los líderes en Asia Pacífico son optimistas. ¿Han perdido la fe los europeos?



¿Podemos darnos el lujo de esperar otra generación? ¿Nos arriesgamos a perder potencial humano si las mujeres millennial se desilusionan del mundo corporativo? Ellas ya están abandonando las filas. Casi la mitad de todas las pequeñas y medianas empresas están en su mayoría dirigidas por el género femenino. En el Reino Unido, desde el 2008, la proporción de mujeres en autoempleo ha aumentado a casi un tercio. Para el año 2018, en Estados Unidos un tercio de todos los nuevos empleos creados provendrán de empresas propiedad de mujeres. Los Millennials necesitan fomentar nuevos comportamientos o las empresas perderán talento valioso.

*“Confío en que la nueva generación logrará rápidamente el cambio, una vez que la mía se haya retirado.” Líder masculino consolidado, Tecnología, Europa-América.*



## MAYOR BARRERA PARA PROGRESAR: UNA CULTURA MASCULINA ARRAIGADA

### MAYOR OPORTUNIDAD: LOS HOMBRES SABEN QUE ESTO NECESITA CAMBIAR

Romper una cultura masculina arraigada es fundamental. El cambio debe ser conducido por los directores generales, especialmente hombres, para demostrar compromiso en lograr que las mujeres ocupen sitios de liderazgo. La buena noticia es que ellos lo saben. Y dado que la mayoría de los líderes que establecen políticas son varones, tienen el poder para hacer que el cambio ocurra.

Los hombres – Millennial, Generación X y Baby Boomer – mencionan que los programas, políticas y recursos humanos harán que suceda la paridad y contratación neutral de género; pero éstos han sido aplicados y probados, siendo demasiado lentos. Ellos se ven a sí mismos como la solución para llevar más mujeres hacia el liderazgo y tienen el poder para hacer cambios actualmente. Pero no vemos que esto suceda. En una cultura masculina arraigada, el rendimiento por méritos se basará en aquéllos creados por hombres, conformados por el “presentismo”, definido por estándares masculinos.

*“Fomentar que las mujeres lleguen a puestos de liderazgo exige un plan de participación de ambos géneros. No necesitamos compromisos únicamente verbales, también tiene que haber cambios medibles.”*

*Líder masculino consolidado, Tecnología, América.*



Superar el sesgo inconsciente, estereotipos y una cultura de liderazgo masculino arraigada no es fácil para las mujeres en el camino ascendente, ni tampoco una vez que han llegado a ocupar una posición de alto rango. Mujeres líderes consolidadas reconocen obstáculos familiares a lo largo de su carrera- falta de modelos a seguir, carreras tipificadas por género en funciones de apoyo como recursos humanos y comunicaciones, así como una falta de acceso a sponsors y una red de contactos influyente. También hablan de tener que comportarse como un hombre para llegar a la cima, pero una vez ahí no están seguras de los comportamientos esperados.

Los líderes masculinos consolidados están conscientes de este **doble vínculo**. Destacan la necesidad de hacer las cosas de manera diferente aunque no saben cómo lograr que el cambio suceda.

Pero un traje a la medida, lo cual funciona mejor para diferentes tipos de personas, varía mucho. Cambiar la perspectiva requiere un replanteamiento mayor de la cultura, las políticas, las oportunidades y el lugar de trabajo. No podemos cambiar a las personas fácilmente pero podemos replantear la forma en la que dirigimos, diseñamos los sistemas y medimos el desempeño, de manera que la gente permanezca y prospere dentro de nuestras organizaciones.

## PROMOCIÓN DE LAS MUJERES LÍDERES: DE CUALQUIER MODO, ¿DE QUIÉN ES ESTA RESPONSABILIDAD?

Los buenos deseos, la paciencia y un enfoque laissez-faire\* no han sido la solución. La cultura crea el cambio, no las políticas. Más de la mitad de los líderes cree que la acción individual más poderosa que una organización puede implementar para promover más mujeres líderes es crear una cultura de equidad de género. El 58 por ciento afirma que dicha responsabilidad recae en la organización, no en los individuos en sí.

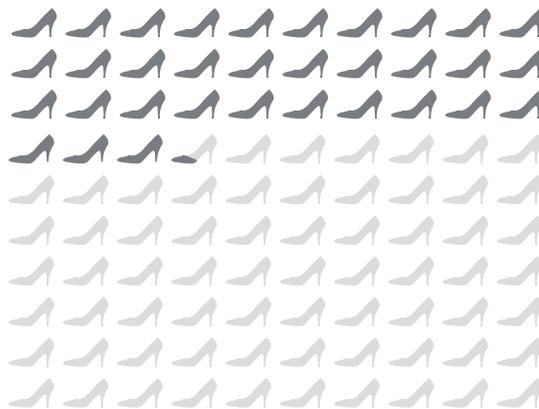
*“El director general y los gerentes deben tomar la iniciativa y hacer que suceda. No hay ningún departamento específico responsable de esto.”*

*- Líder femenina consolidada, Construcción, Asia Pacífico*

59%  
 Crear una **CULTURA DE EQUIDAD DE GÉNERO**



*Más de la mitad de los líderes cree que la acción individual más poderosa que una organización puede hacer es promover más mujeres líderes.*



**Nadie está PREDICANDO CON EL EJEMPLO O COMPROMETIÉNDOSE**

*Un tercio de las millennials mencionó que dentro de su organización nadie está apoyando el liderazgo de las mujeres.*

*“No cambiará por sí misma; uno tiene que trabajar proactivamente para lograr la equidad.”*

*Líder emergente de género masculino, Viajes y Turismo, Asia Pacífico.*

\*Política o actitud de dejar que las cosas tomen su propio curso sin interferir. (Diccionario Oxford).

Doce por ciento de los líderes consolidados mencionaron que todos los emergentes necesitan **ser pacientes y esperar a ser reconocidos**. Es más probable que este enfoque laissez-faire recompense a aquellos que “gritan más fuerte” sus logros. Independientemente del género, la diversidad sufrirá.

De manera preocupante, un tercio de las millennials indicó que en su organización nadie está apoyando a las mujeres en cuanto al crecimiento: no están predicando con el ejemplo o comprometiéndose. Asimismo, 32 por ciento de los líderes masculinos afirma que la responsabilidad es de RRHH, no suya. Una tarea mal asignada significa que el cambio no va a suceder. Los directores generales y líderes de alto nivel cambiarán la cultura por la forma en la que prediquen con el ejemplo, hablen y cumplan este compromiso.

*“Los altos directivos deben demostrar su voluntad, dando más oportunidades y puestos para las mujeres. Deberían crear un entorno donde sean incluidas en todos los niveles y departamentos. Se trata más de actuar que de hablar.” Líder femenina emergente, Telecomunicaciones, Asia Pacífico.*

## ↑ ¿QUÉ PUEDEN HACER LOS LÍDERES PARA APOYAR A LAS MUJERES EN CUANTO A LIDERAZGO?

Nuestra investigación es clara: **las mujeres no están buscando favores, sino igualdad de condiciones**. Cuando se les preguntó acerca del apoyo en el liderazgo, las millennial mencionaron **flexibilidad**. No condiciones ventajosas, **sino centrarse más en los resultados para tener un mayor control sobre cómo y cuándo llevan a cabo el trabajo**. Los hombres millennial también señalan que los líderes necesitan colaborar con colegas mujeres y apoyar a líderes femeninas emergentes. La buena noticia es que los mejores líderes masculinos están consultando con ellas sobre qué es lo que necesitan para tener éxito, demostrando su compromiso.

En Asia Pacífico, mencionan **enfocarse en alentar y capacitar a las mujeres para aprovechar las oportunidades** que ampliarán y desarrollarán las fortalezas de liderazgo. Insisten en la necesidad de las empresas de **adoptar una cultura de poder** compartido, conducido desde arriba.

Las mujeres de la Generación X y Baby Boomer valoran más la flexibilidad del lugar de trabajo y se sienten más frustradas por desafíos pasados en los que la medición del rendimiento se realizó a través de “presentismo”, en lugar de resultados, o como un líder de Estados Unidos lo ejemplifica: “calentar el asiento.” **Ellas desean guías que prediquen con el ejemplo** y que asuman la responsabilidad de crear una cultura de Inclusión Consciente. También desean mentores y capacitación; **pero si bien los mentores pueden actuar como un filtro de ideas o hacer que se sientan más cómodas, ellos no les ayudan a avanzar**. Sin embargo, el sponsor aboga conscientemente por ellas en las juntas del consejo. Se trata de una distinción fundamental para que los líderes actúen consecuentemente.

*“Los mentores ayudan a las mujeres a sobrevivir. Los sponsors las ayudan a crecer.”*

*Mara Swan, Vicepresidenta Ejecutiva de ManpowerGroup, Líder de Talento y Estrategia Global y Líder Global de Marca de Right Management.*

### MENTORES

- Actúan como un filtro de ideas
- Ofrecen consejo y guía
- Pueden estar dentro o fuera de la organización

### SPONSORS

- Ofrecen guía individual
- Ofrecen retroalimentación
- Están dentro de la empresa
- Lo más importante: promueven y apoyan públicamente a la persona



## S ¿QUÉ NECESITAN HACER LOS LÍDERES POR ELLOS MISMOS PARA DESARROLLARSE?

Los diversos géneros y generaciones tienen opiniones muy diferentes sobre cómo progresar en el trabajo. Los hombres de las Generaciones X y Baby Boomer – que constituyen la mayoría de los líderes, según lo visto anteriormente – mencionan que el rendimiento es la ruta principal hacia el progreso de la carrera, junto con asignaciones de vanguardia. Pero los viajes, las jornadas largas y el tiempo fuera de casa tienden a acompañar estas tareas. **Está claro: a menos que los dirigentes cambien la forma en la que se hace el trabajo y cómo se mide el rendimiento en culturas masculinas, el progreso no será llevado a cabo por las mujeres.**

Otros líderes adoptan un enfoque más amplio. Las mujeres millennial señalan que para avanzar necesitan construir relaciones y redes de contacto. Sin embargo, las redes de las mujeres tienden a ser femeninas y compuestas de pares, por lo que no están recibiendo la exposición que necesitan para avanzar. Las de las Generaciones X y Baby Boomers están de acuerdo pero son más formales: mencionan que la clave es tener mentores. Todas buscan apoyo y necesitamos proporcionarlo para retenerlas, pero eso no garantizará el éxito. La tutoría no conduce a la promoción. Podemos estarles dando lo que quieren, pero eso por sí solo no impulsará los resultados. Debemos ser cautelosos y proactivos: sabemos que el sponsorship ha demostrado ser más efectivo que la tutoría.

*“Es necesario que existan programas para mejorar las competencias de las mujeres que tienen el deseo y la ambición de sobresalir en sus carreras.” Líder masculino consolidado, Tecnología, Asia Pacífico.*

Por el contrario, todos los líderes masculinos son más abiertos y dicen que la mejor manera de avanzar es mostrar habilidades de liderazgo y auto-promoverse, estar abierto a los riesgos, a los retos y ampliar las oportunidades. Pero si las mujeres no se están auto-promoviendo ante los dirigentes hombres, quienes son la mayoría, ¿cómo avanzarán? ¿Y estos líderes las están guiando hacia puestos de liderazgo en operaciones y con responsabilidades de pérdidas y ganancias, en lugar de las funciones típicas de apoyo?

### IDEAS sobre EL AVANCE LABORAL

*Viajes, largas jornadas y tiempo fuera de casa suelen acompañar asignaciones de vanguardia. Está claro: a menos que los líderes cambien la forma en la que se hace el trabajo y cómo se mide el rendimiento en culturas masculinas, el progreso no será llevado a cabo por las mujeres.*

#### MUJERES MILLENNIAL



Señalan que necesitan el establecimiento de **redes de contacto y relaciones** pero las redes de las mujeres tienden a ser femeninas y compuestas de pares, en las que no están teniendo la exposición que necesitan.

#### MUJERES DE GENERACIONES X Y BABY BOOMERS



Coinciden con las millennials en que necesitan establecimiento de redes de contacto y relaciones pero son más formales e indican que es clave tener **mentores**.

#### LÍDERES MASCULINOS



Mencionan que la **mejor forma de avanzar es mostrar habilidades de liderazgo y auto-promoverse, tomar riesgos y desafíos y aprovechar las oportunidades.**

LOS  
LÍDERES   
CONSOLIDADOS DE  
GÉNERO MASCULINO  
requieren promover una  
CULTURA CORRECTA

42% CONSIDERAN  
QUE LA FLEXIBILIDAD LABORAL  
ES CLAVE PARA CONTAR CON  
MÁS MUJERES EN POSICIONES  
DE LIDERAZGO. Este enfoque  
de traje a la medida requiere  
una cultura que valore el  
rendimiento y los resultados en  
lugar del “presentismo”.

33% SEÑALAN QUE  
MEJORES POLÍTICAS REDUCIRÍAN  
EL SESGO POR GÉNERO. Ellos  
consideran que el concepto  
de Vida Única es más que una  
aspiración Millennial. Las mujeres  
líderes también se dan cuenta del  
beneficio de combinar trabajo y  
hogar.

*“Los Millennials son mucho más determinados y están casados con la idea de tener a más mujeres en puestos de liderazgo. La cultura en las organizaciones está cambiando y mantener una cultura de equidad de género se encuentra en la primera posición de la lista de prioridades.” Líder femenina consolidada, Manufactura, América.*



## LOS MILLENNIALS QUIEREN UNA VIDA ÚNICA: LA COMBINACIÓN CORRECTA DE TRABAJO Y VIDA PERSONAL EN EL MOMENTO ADECUADO PARA ELLOS

Cuarenta y dos por ciento considera que la flexibilidad laboral es clave para contar con más mujeres en posiciones de liderazgo. Este enfoque de traje a la medida requiere una cultura que valore el rendimiento y los resultados en lugar del “presentismo”. Treinta y tres por ciento señala que mejores políticas reducirían el sesgo por género, por ejemplo: cero tolerancia hacia la discriminación y revisiones periódicas de balance de género, así como prácticas justas para las madres trabajadoras. El concepto de Vida Única es más que una aspiración Millennial. Las mujeres líderes ya consolidadas también se dan cuenta del beneficio de combinar trabajo y familia. Así que sus pares hombres tienen mucho por considerar para obtener la cultura apropiada para todos en el largo plazo.

Los hombres y mujeres millennial son optimistas y sostienen que **los lugares de trabajo serán flexibles en el futuro**. Esperan que éstos incluyan una Vida Única: la integración de trabajo y vida personal, en lugar de hacer malabarismos. Ven los avances tecnológicos, así como la disociación de trabajo y ubicación, como beneficios tanto para la empresa como para la familia. Con una vida laboral más larga y un retiro más tardío en el futuro, los líderes emergentes hicieron hincapié especialmente en la necesidad de planificar y gestionar **carreras a través de “olas” más que de escaleras**. Los Millennials se están preparando para correr un ultra maratón laboral; desean la flexibilidad para cambiar de velocidad en diferentes etapas e insisten en una Vida Única que les permita alcanzar metas profesionales y personales, cuando les convenga. Están alineados a su objetivo e intención de cambiar la forma en la que se realiza el trabajo. Están convencidos de que serán la generación que modifique mentalidades, logre cambios en la cultura y llegue a la equidad.

## EN CONCLUSIÓN:

*“Se trata de la integración de la familia y del trabajo. Determina cómo debe ser esta integración para ti como individuo, de manera que hagas lo necesario para lograrla, tanto profesional como personalmente. Nuestros celulares y tabletas personales se han convertido en dispositivos de trabajo y, francamente, pueden hacerse más cosas de una mejor manera. Puedes decidir venir a las nueve, salir temprano, no hay problema. Luego trabajar dos horas por la noche, después de que los niños se han ido a la cama. Trabajar desde casa. ¡Genial!” Jonas Prising, CEO de ManpowerGroup.*

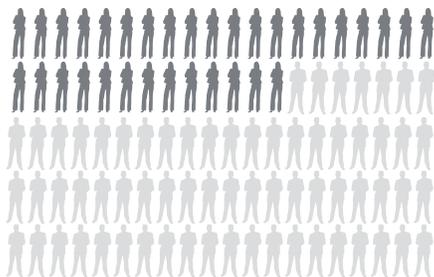
# LA DIFERENCIA EN MANPOWERGROUP: LA EQUIDAD COMIENZA EN CASA

En ManpowerGroup estamos en nuestro propio camino hacia la Inclusión Consciente. Hemos tenido un gran avance al contar con mujeres en posiciones de liderazgo y crear tanto la cultura como el compromiso que acelerarán este logro. Lo que ha hecho la diferencia es que en la última década nuestros dos CEO's han hecho suyo este compromiso.

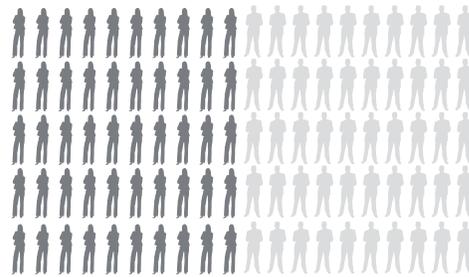
En 1999, el entonces CEO Jeff Joerres, hizo un compromiso personal para integrar mujeres al Consejo Directivo conformado totalmente por hombres. En el transcurso de una década, más de una tercera parte del Consejo eran mujeres y permanece así actualmente. Jonas Prising, nuestro CEO actual, ha creado su propio legado de talento en torno al liderazgo femenino. Hoy en día, una tercera parte de nuestros altos ejecutivos y la mitad de nuestros líderes emergentes son mujeres.

*“Algo grandioso está sucediendo, pero es interesante la razón por la que está pasando. Se debe a que nuestro Director General hizo énfasis en la contratación de mujeres líderes, de lo contrario nunca hubiera sucedido.” Líder femenina emergente, ManpowerGroup, Europa.*

Actualmente, en ManpowerGroup  
**UN TERCIO** de nuestros  
**ALTOS EJECUTIVOS**  
son **MUJERES...**



...y **LA MITAD** de nuestros  
**LÍDERES EMERGENTES**  
son **MUJERES**



## TRAYECTORIA DE MANPOWERGROUP HACIA LA EQUIDAD



**43%** DE LOS DIRIGENTES DE MANPOWERGROUP CONSIDERAN QUE EL CEO ES EL PRINCIPAL RESPONSABLE DE LA INCLUSIÓN DE MÁS MUJERES EN POSICIONES DE LIDERAZGO DENTRO DE LA EMPRESA, casi el doble comparado con el porcentaje de los entrevistados que no son de ManpowerGroup.

*"Las mentorías de mujer a mujer y de hombre a mujer son increíblemente valiosas porque entonces no haces de ello un problema de hombres y mujeres, sino una cuestión de Talento."* Líder masculino consolidado, ManpowerGroup, América.

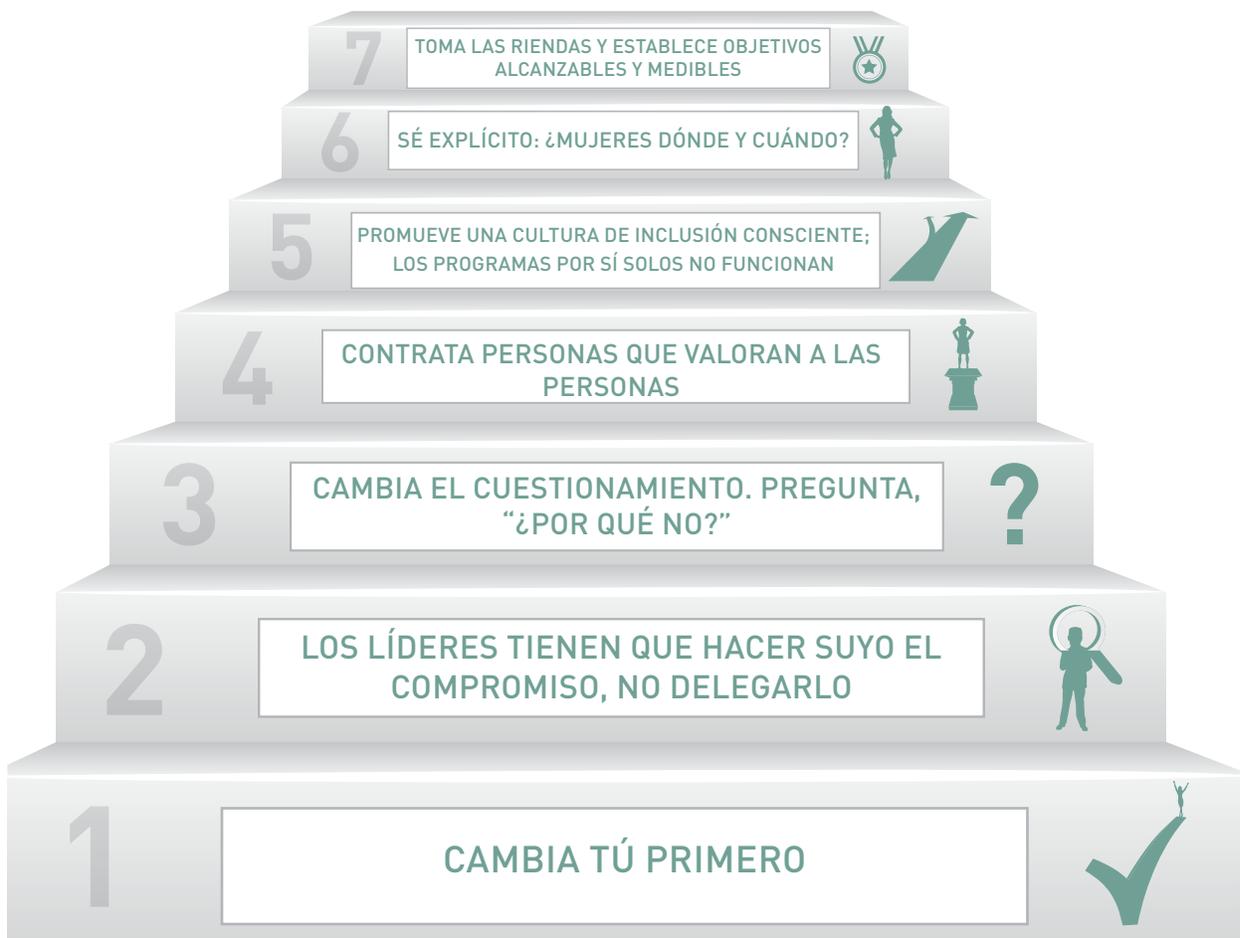
En ManpowerGroup, se espera que los altos directivos **hagan suyo este legado** de talento, por lo que dicen, lo que hacen y cómo dirigen. De manera que los planes de sucesión requieren un enfoque más deliberado y útil para crear una cultura que incluya a las mujeres. El papel de Recursos Humanos es apoyar esta visión.

ManpowerGroup está haciendo progresos, pero todavía hay un camino por recorrer. Nuestro CEO refuerza el concepto de Inclusión Consciente y su equipo de liderazgo cree en él y lo pone en práctica. Son estas ocasiones lo que ha llevado a ManpowerGroup de una conversación circular de por qué no hay más mujeres en roles de liderazgo a qué deberíamos hacer pensando en una cultura de Inclusión Consciente. Equidad de género, aquí vamos.

*"El mensaje tiene que ser claro: somos una organización de igualdad de oportunidades, hombre o mujer, sin importar edad, género, raza. Para mí esto es realmente importante. Tiene que venir desde arriba y extenderse en toda la organización; de lo contrario, es sólo de dientes para afuera."* Líder masculino consolidado, ManpowerGroup, Asia Pacífico.

# 7 PASOS HACIA UNA INCLUSIÓN CONSCIENTE

Basándonos en lo que los líderes nos dijeron y en nuestra propia experiencia y compromiso, hemos identificado siete pasos prácticos que acelerarán a las organizaciones desde conversaciones circulares en torno a la consciencia y el sesgo inconsciente hasta el punto de inflexión que les ayudará a lograr la Inclusión Consciente y, finalmente, la equidad.



# 1

## CAMBIA TÚ PRIMERO

Créelo o de lo contrario, olvídale. El cambio debe ser auténtico. Si no, las personas lo verán como una moda que llega hoy y se va mañana.

*“Todos ustedes serán líderes en esta empresa si lo desean. La oportunidad está abierta para que ustedes dirijan.”*

*Jonas Prising en un discurso para 16 líderes emergentes femeninas, abril 2015.*



# 2

## LOS LÍDERES tienen que hacer suyo el compromiso NO DELEGARLO



*“En última instancia, el director general tiene que creer en el compromiso y apoyarlo porque esa persona tiene entonces que inspirar un cambio desde arriba.”*

*Líder femenina emergente,  
ManpowerGroup, América.*

El Director General debe hacer suyo el problema. La equidad de género no se puede delegar a RRHH. Para que el compromiso sea auténtico y esté alineado con la estrategia del negocio, el cambio debe fluir desde arriba y ser demostrado por el equipo de liderazgo. Recursos Humanos puede ayudar a facilitar y apoyar el cambio.

# 3

## Cambia el cuestionamiento. PREGUNTA, “¿POR QUÉ NO?”

La planeación de la sucesión debe ser más enérgica. En lugar de decir: “ella no tiene la experiencia”, pregunta: “¿qué necesitamos hacer para que funcione?”. Desafía supuestos. Si pensamos que es posible, podemos hacerlo posible.

*“Necesitamos preguntarnos: ¿tenemos suficientes mujeres en el plan de sucesión?” Si la respuesta es no, ¿por qué no? ¿Qué podemos hacer para desarrollarlas y para asegurar que estén en el camino de la sucesión? Ésta es una acción muy específica.”*

*Líder femenina consolidada,  
ManpowerGroup, América.*



# 4

## CONTRATA PERSONAS que VALOREN A LAS PERSONAS



Si contratamos personas que valoren a las personas, encontrarán la forma de optimizar todo el potencial humano, incluidas las mujeres. Estarán abiertas a estrategias para apoyar una Vida Única: equilibrando la integración de trabajo y familia, midiendo el éxito con base en el rendimiento y la calidad de la producción, no en el “presentismo”. Ellas apoyarán a la gente para planificar y gestionar su carrera a través de “olas”, más que de escaleras.

# 5

Promueve una  
**CULTURA de INCLUSIÓN CONSCIENTE;**  
los programas por sí solos no funcionan



*“Hay que crear una cultura que promueva conscientemente el pensamiento acerca de la inclusión como si fuera un objetivo de negocio.”*

*Líder masculino emergente, ManpowerGroup, América.*

Los programas genéricos no funcionan. Las últimas tres décadas lo demuestran. Éstos no cambian comportamientos y no mejoran los números. Pueden incluso ocasionar complacencia y recompensar la actividad, no los resultados. La rendición de cuentas se sitúa en los líderes de altos niveles y los tomadores de decisiones para promover una cultura de Inclusión Consciente. Recursos Humanos puede ayudar a los altos mandos a facilitar el cambio; la capacitación puede crear consciencia. Los líderes deben cambiar la cultura.

# 6

**SÉ EXPLÍCITO:  
¿MUJERES DÓNDE  
Y CUÁNDO?**



Aumentar la representación femenina únicamente, no cambiará la dirección. Hombres y mujeres deben estar representados en todos los niveles y en cada unidad de negocio. Los líderes deben saber exactamente dónde necesitan que estén las mujeres. Observar los números macro no es suficiente; esto genera **sociedades rosas**: las mujeres sólo en recursos humanos, comunicaciones y funciones de apoyo, en lugar de puestos relacionados con pérdidas y ganancias. Necesitan ser capacitadas y patrocinadas para tener éxito, así como experiencia y exposición para avanzar.



# 7

**sé RESPONSABLE: ESTABLECE  
OBJETIVOS ALCANZABLES y MEDIBLES**



Los negocios se tratan de dar resultados y establecer metas. Cada decisión de contratación y promoción se puede justificar pero si ello no se acerca hacia el punto de inflexión, la Inclusión Consciente y la equidad de género simplemente no sucederán. Articular una visión de talento: cómo cambiarán las cosas, cómo se verán y para cuándo. Planear para ello como si fuera una inversión o prioridad de negocio estratégica. El verdadero cambio requiere tiempo, atención y disciplina.

*“Se necesitan expectativas y objetivos claros, un proceso estructurado de validación y de retroalimentación formal.” Líder masculino emergente, ManpowerGroup, América.*



## MARA SWAN, VPE

VICEPRESIDENTA EJECUTIVA DE  
MANPOWERGROUP, LÍDER DE TALENTO Y  
ESTRATEGIA GLOBAL Y LÍDER GLOBAL DE  
MARCA DE RIGHT MANAGEMENT

## ¿QUÉ SE REQUIERE PARA ALCANZAR LA META?

Estos resultados globales señalan *el punto de inflexión crítico*: el compromiso del liderazgo de alto nivel. El cambio comienza con el Director General: su compromiso ante la acción, el legado de talento que quiere dejar y cómo piensa lograrlo.

Está comprobado que el problema no se corregirá por sí mismo.

**Un enfoque laissez-faire para la equidad de género no ha funcionado.** No podemos seguir explicando por qué no están logrando trabajos de Directoras Generales, por qué el nivel superior de dirección carece del género femenino o justificar la inequidad salarial. Ya no es suficiente con aumentar la representación integrando mujeres en funciones de apoyo como comunicaciones y recursos humanos. Esto no está cambiando el rumbo.

Cuando se menciona una cultura masculina arraigada como el principal obstáculo y cuando la mayoría de las cabezas son hombres con un liderazgo consolidado, tenemos un gran trabajo por hacer. Para mí, el final del juego es simple: **la Inclusión Consciente es garantizar que todas las personas se sientan invitadas y que su potencial humano sea valorado.** Pero no es fácil y no existe una solución rápida. Si las organizaciones son serias acerca de incluir a la mitad del talento en la fuerza laboral y de tener más mujeres en puestos de liderazgo, deben ir más allá de los programas y cambiar su cultura, así como pasar de las palabras a los hechos.

Aunque el Director General necesita hacer suyo este compromiso para crear un cambio sistémico, todos podemos empezar hoy haciendo algo diferente. **El cambio puede venir de las personas. Éstos son nuestros Siete Pasos para la Inclusión Consciente.** ¿Cuál es el punto de inflexión para tu organización? ¿A qué te comprometes para hacer que suceda? ¿A quién patrocinarás y a quién invitarás?



## MÓNICA FLORES BARRAGÁN PRESIDENTA PARA LATINOAMÉRICA DE MANPOWERGROUP.

“Debemos dejar de hablar de género y empezar a hablar de **TALENTO**. La inclusión es también un tema de negocios.”

**SÉ UN DEFENSOR  
DEL CAMBIO.  
PREGUNTA: “¿POR  
QUÉ NO?”**



## ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

En agosto de 2015, ManpowerGroup contrató a la empresa de consultoría en liderazgo de opinión, Reputation Leaders, para llevar a cabo un estudio global a 222 hombres y mujeres con un liderazgo consolidado o emergente, incluyendo a 72 personas de ManpowerGroup, para investigar las actitudes en torno a la Inclusión Consciente de mujeres en puestos de liderazgo de alto nivel.

Los líderes se dividieron en 111 directores de alto nivel con liderazgos consolidados y 111 líderes de la siguiente generación menores de 45 años que le reportan a los directivos de alto nivel o dos niveles hacia abajo. Hubo un balance por igual de hombres y mujeres y perspectivas regionales de América, Asia Pacífico, Europa y Medio Oriente.

Los países incluyeron: Australia, Bélgica, Bulgaria, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Grecia, India, Israel, Italia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Países Bajos, Noruega, Polonia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos.

Las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo del 7 de agosto al 30 de septiembre de 2015, un total de más de 130 horas de audio que fueron transcritas, traducidas y analizadas usando una mezcla de métodos cuantitativos y cualitativos.

## ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) es el líder global de servicios y soluciones innovadoras de capital humano por más de 65 años. Como expertos en el mundo del trabajo, conectamos a más de 600,000 hombres y mujeres a un trabajo digno a través de un amplio rango de industrias. Por medio de nuestras marcas (Manpower®, Experis™, Right Management® y ManpowerGroup™ Solutions) ayudamos a más de 400,000 clientes en 80 países a mejorar el desempeño de su fuerza laboral, proporcionando soluciones integrales para encontrar, administrar y desarrollar al talento. En el 2015 ManpowerGroup fue nombrada una de las empresas más éticas del mundo por quinto año consecutivo y una de las empresas más admiradas por Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada en la industria.

Descubre cómo ManpowerGroup hace Humanamente Posible triunfar en el mundo del trabajo:

[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)



ManpowerGroup™



ManpowerGroup™  
Solutions



Experis™  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup

## ACERCA DE REPUTATION LEADERS

Reputation Leaders es una consultoría global en liderazgo de opinión que ofrece investigación convincente para que las personas valoren de forma diferente una marca determinada. Reputation Leaders ayuda a las empresas con servicios de posicionamiento de marca y a crear un liderazgo de opinión usando investigación global de fuentes primarias y secundarias.



ManpowerGroup®

