Las Mujeres CEO Hablan

Estrategias para la próxima generación de mujeres ejecutivas: qué pueden hacer las compañías para ir preparando el terreno

La Niña Sin Miedo
Escultura de Kristen Visbal
Realizada por iniciativa de State Street Global Advisors

KORN FERRY
Institute

Con el apoyo de:

The ROCKEFELLER FOUNDATION

Proyecto “CEO Pipeline”

Líderes de Proyecto
Jane Stevenson
Stu Crandell

Líderes de Equipo
Katie Lemaire
Dina Rauker
Evelyn Orr
Peggy Hazard
Krista Michalski
Liz Levit
Michael Distefano
Stephanie Mitchell
Dan Gugler
Beatrice Grech-Cumbo

Equipo de Investigación
Evelyn Orr
Susanne Blazek
Signe Spencer
Shakif Chowdhury
James Lewis

Equipo Principal
Wendy Beecham
Irv Becker
Chris Bowman
Kari Browne
Ruth Cochran
Jonathan Dahl
Betsy Fischer
Carol Forde
Ilene Gochman
Kat Hartman
Denise Kramp
Tracy Kurschner
Melanie Kusin
Carly Kustra
Kristin Mannion
Bob Mintz
Caroline Nahas
Julie Norris
Deb Nunes
Colleen O’Neill
Laurie O’Shea
Tierney Remick
Robin Rauzi
Judy Roland
Mary Elizabeth Sadd
Scott Stevenson
Naomi Sutherland
Carolyn Vavrek

Agradecimientos

El Instituto Korn Ferry desea agradecer especialmente a las mujeres CEO anteriores y actuales, cuya valiosa participación fue indispensable para la preparación de este informe.

Angela Ahrendts
Former CEO
Burberry Group plc

Shellye Archambeau
CEO
MetricStream Inc.

Claire H. Babrowski
Former President and Interim CEO
RadioShack

Cheryl Bachelder
Former CEO
Popeyes Louisiana Kitchen, Inc.

Mary T. Barra
Chair and CEO
General Motors Company

Angela F. Braly
Former Chair, President, and CEO
Wellpoint, Inc.

Rosalind G. Brewer
Group President and Chief Operating Officer
Starbucks Corporation Former President and CEO
Sam's Club

Shelley G. Broader
President and CEO
Chico's FAS, Inc.

Michele Buck
President and CEO
The Hershey Company

Kathryn Bufano
Former President and CEO
The Bon-Ton Stores, Inc.

Ursula Burns
Former Chair and CEO Xerox Corporation

Wendy Clark
CEO
DDB North America

Sandra B. Cochran
President and CEO
Cracker Barrel Old Country Store, Inc.

Debra A. Crew
President and CEO
Reynolds American Inc.

Mary Dillon
CEO
Ulta Beauty, Inc.

Virginia ("Gina") C. Drosos
CEO
Signet Jewelers Limited

Adena Friedman
President and CEO
Nasdaq, Inc.

Christina A. Gold
Former CEO
Western Union Financial Services, Inc.

Shira Goodman
President and CEO
Staples, Inc.

Mindy Grossman
President and CEO
Weight Watchers International, Inc.
Former CEO
HSN, Inc.

Veronica ("Ronee") M. Hagen
Former President and CEO
Polymer Group, Inc.

Kimberly J. Harris
President and CEO
Puget Sound Energy

Larissa L. Herda
Former Chair and CEO
TW Telecom, Inc.

Jacqueline Hinman
Chair and CEO
CH2M Hill

Lisa A. Hook
President and CEO
Neustar, Inc.

Linda P. Hudson
Former President and CEO
BAE Systems, Inc.
Chair and CEO
The Cardea Group

Terri L. Kelly
CEO
W.L. Gore & Associates, Inc.

Ellen Kullman
Former Chair and CEO DuPont

Constance H. Lau
President and CEO
Hawaiian Electric Industries, Inc.

Rochelle ("Shelly") B. Lazarus
Chair Emeritus
Former Chair and CEO
Ogilvy & Mather

Kimberly S. Lubel
Former Chair, President, and CEO
CST Brands, Inc.

Anna Manning
President and CEO Reinsurance Group of America, Inc.

JoAnn M. Martin
CEO
Ameritas Mutual Holding Company

Gretchen W. McClain
Former President and CEO Xylem Inc.

Sheri McCoy
CEO
Avon Products, Inc.

Judy R. McReynolds
Chair, President, and CEO
ArcBest Corporation

Amy E. Miles
Chair and CEO
Regal Entertainment Group

Allison Moran
Former CEO
RaceTrac Petroleum, Inc.

Denise M. Morrison
President and CEO
Campbell Soup Company

Anne M. Mulcahy
Former Chair and CEO Xerox Corporation

Deanna M. Mulligan
President and CEO
The Guardian Life Insurance Company of America

Sheryl Palmer
Chair, President, and CEO
Taylor Morrison Home Corporation

Patricia K. Poppe
President and CEO
CMS Energy Corporation and Consumers Energy Company

Denise L. Ramos
President and CEO
ITT Inc.

Debra L. Reed
Chair, President, and CEO
Sempra Energy

Paula Rosput Reynolds
Former President and CEO
Safeco Corporation

Jennifer F. Scanlon
President and CEO
USG Corporation

Sally J. Smith
President and CEO
Buffalo Wild Wings, Inc.

Susan N. Story
President and CEO
American Water Works Company, Inc.

Dr. Lisa Su
President and CEO
Advanced Micro Devices, Inc. (AMD)

Lisa W. Wardell
President and CEO
Adtalem Global Education

Meg Whitman
CEO
Hewlett Packard Enterprise

Geisha J. Williams
President and CEO
PG&E Corporation

Dona D. Young
Former Chair, President, and CEO
The Phoenix Companies, Inc.

Marita Zuraitis
President and CEO
Horace Mann Educators Corporation

Resumen Ejecutivo

Dado que casi 94% de los CEOs de las empresas Fortune 1000 son hombres, cabe preguntarse cuáles son las cualidades que permiten que el 6% restante, que son mujeres, lleguen a desempeñar los roles más altos de liderazgo corporativo.

Para averiguarlo, el Instituto Korn Ferry entrevistó 57 mujeres CEO (38 actualmente en el cargo, y 19 que lo habían sido anteriormente), pertenecientes a empresas Fortune 1000 y similares. Analizamos las entrevistas de las 57 mujeres y los resultados de las evaluaciones psicométricas realizadas a dos tercios de las mismas.

Entre los principales hallazgos pueden mencionase:

Pocas mujeres desean ser CEO

Sólo 12% de las mujeres sabían que querían ser CEO desde siempre. Más de la mitad no había pensado en ser CEO hasta que alguien explícitamente les dijo que tenían capacidad para ello y debían hacerlo.

Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas como carreras de base.

Más del 40% de mujeres CEO iniciaron sus carreras con títulos universitarios en ciencia, ingeniería o matemáticas, el doble de las que estudiaron artes o humanidades (21%). Aproximadamente un19% cursaron estudios de negocios/economía/finanzas.

Diversos caminos para llegar a la meta

Identificamos cuatro abordajes de carrera adoptadas por las mujeres antes de llegar a ser CEO. Mientras que algunas realizaron distintas orientaciones y priorizaron aprendizajes nuevos, y otras hicieron foco en impulsar la innovación y el crecimiento, sólo unas pocas se concentraron específicamente en experiencias de carrera estratégicas destinadas a convertirse en CEO.

Buscar desafíos

La necesidad de desafíos fue unas de las características más destacadas en la mayoría de las mujeres entrevistadas. Sus evaluaciones también demostraron un bajo nivel de preferencia por lo predecible: estas mujeres no sólo desean, sino que intencionalmente buscan tareas laborales difíciles e impredecibles.

Motivadas por el propósito y la cultura

Las mujeres CEO entrevistadas coincidieron que las motivaba el sentido de propósito, es decir, la idea que la compañía puede tener un impacto positivo en sus empleados, en la comunidad o el mundo en general. El 68% de las mujeres entrevistadas mencionó que las motivaba generar una cultura más positiva, y 23% consideró éste como uno de sus principales logros.

Mindset diferente como CEOs

Estas mujeres CEO valoran altamente la contribución de otros, e inclusive aceptan que ellas solas no pueden manejar el futuro a su antojo. Esto quedó demostrado en el puntaje obtenido en las dimensiones de humildad y confianza, dos áreas que mostraron la mayor divergencia con respecto a nuestro benchmark general de CEOs: en éste los puntajes obtenidos ubican a los líderes en el percentil 99 para las áreas de compromiso y participación en el trabajo.

Introducción

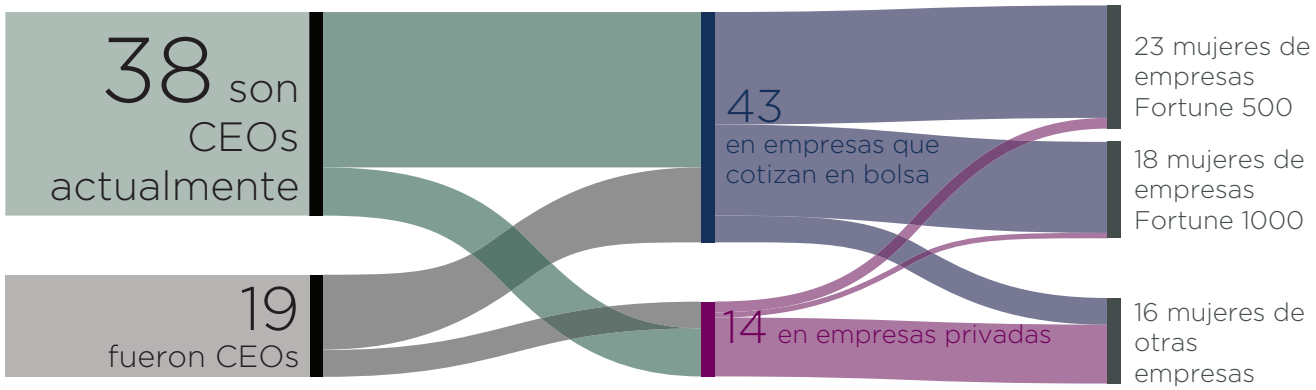
Junto con los deportistas profesionales, los CEOs son quizá las personas más evaluadas. Las revistas y empresas de analítica de datos hacen un verdadero "escrutinio" de su educación, historia, permanencia en el cargo, desempeño en el negocio, y demás aspectos. Sin embargo, no se sabe demasiado acerca de las características distintivas de las mujeres de este selecto grupo. La razón es muy sencilla: hasta ahora, había tan pocas mujeres CEO que no era posible realizar un estudio estadístico válido.

Sólo 6% de los CEOs de las empresas Fortune 500 son mujeres en el año 2017. La Fundación Rockefeller, que financió este estudio, desea revertir esta situación. El objetivo de su iniciativa 100x25 es que haya 100 mujeres liderando empresas Fortune 500 antes de 2025.

Korn Ferry participa en dicha iniciativa a través del proyecto "CEO Pipeline Project", con la intención de aprender de aquellas mujeres que han tenido éxito en su rol de CEO. ¿Qué fortalezas y áreas de desarrollo deben priorizar las empresas para generar un pipeline sólido y eficiente de mujeres de alto potencial?

Si bien la iniciativa 100x25 está dirigida a empresas Fortune 500, estas compañías no incluían la cantidad necesaria de mujeres para el estudio de Korn Ferry. Al extender el ámbito de estudio a las empresas Fortune 1000 y otras más de dimensiones similares, el Instituto Korn Ferry pudo incorporar 38 CEOs mujeres actualmente en el cargo y 19 que habían sido CEOs anteriormente, para participar en entrevistas estructuradas. Adicionalmente, dos tercios de esas mujeres realizaron la evaluación psicométrica de Korn Ferry.

57 mujeres CEO participaron en el estudio



© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | 57 mujeres fueron entrevistadas.

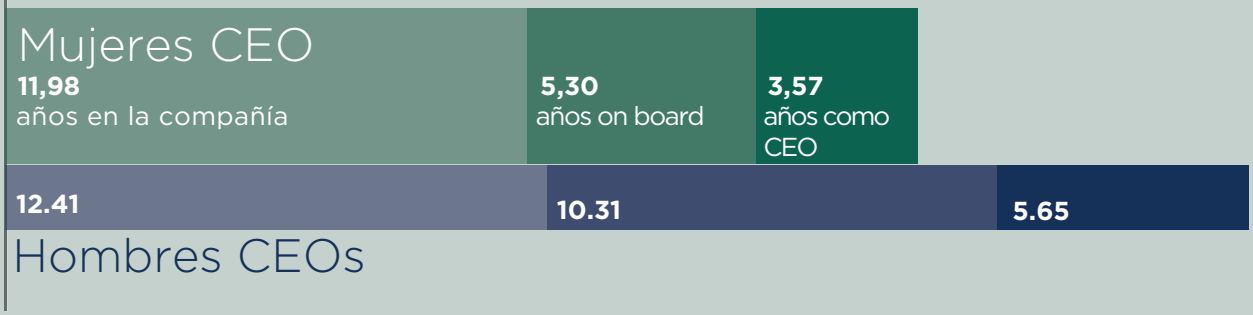
Las experiencias

que los hombres y las mujeres aportan al rol de CEO

Para complementar nuestra investigación, el Instituto Korn Ferry recopiló información biográfica pública de todas las mujeres CEO de empresas Fortune 1000 durante el año 2017, y la comparó con una muestra representativa de CEOs hombres pertenecientes a empresas de dimensiones similares a las de las mujeres. En total, había 59 personas en cada grupo. Analizando la silueta demográfica, los hombres CEOs son muy similares a las mujeres CEO. Sin embargo, bajo la superficie existen diferencias sutiles, pero potencialmente significativas.

Diversidad de experiencia

Antigüedad en la compañía actual



Las mujeres tenían una edad de 50,9 años cuando ocuparon por primera vez el puesto de CEO, vs **46,8 años de los hombres.**

Títulos Superiores

Los datos demográficos y de carrera de los CEOs de las empresas Fortune 1000 provienen de Fuentes externas (incluyendo la base de datos BoardEx), e información pública de Bloomberg, Fortune, LinkedIn, y sitios web de empresas.

© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | 59 mujeres y 59 hombres incluidos en la muestra.

La investigación fue llevada a cabo para desarrollar un conocimiento cualitativo con respecto a:

- las características personales y experiencias laborales comunes que contribuyeron a que estas mujeres llegaran a ser CEOs;
- los factores que determinaron ascensos en momentos claves de sus carreras; y
- cómo las mujeres superaban las barreras organizacionales que iban surgiendo,

El propósito final era formular recomendaciones a las organizaciones basadas en hechos objetivos, con el fin de identificar, desarrollar y brindar soporte a más mujeres para que puedan transformarse en CEOs en el futuro.

Diferencias demográficas y de carrera

Para fundamentar esta investigación el Instituto Korn Ferry compiló información biográfica de acceso público de todas las mujeres CEO de empresas Fortune 1000 durante el año 2017 y la comparó contra una muestra de CEOs hombres que lideraban compañías con facturación y ganancias similares a las empresas de las mujeres. Analizando la silueta demográfica, hombres y mujeres CEOs se ven muy similares, con sutiles diferencias que tienen un impacto muy significativo.

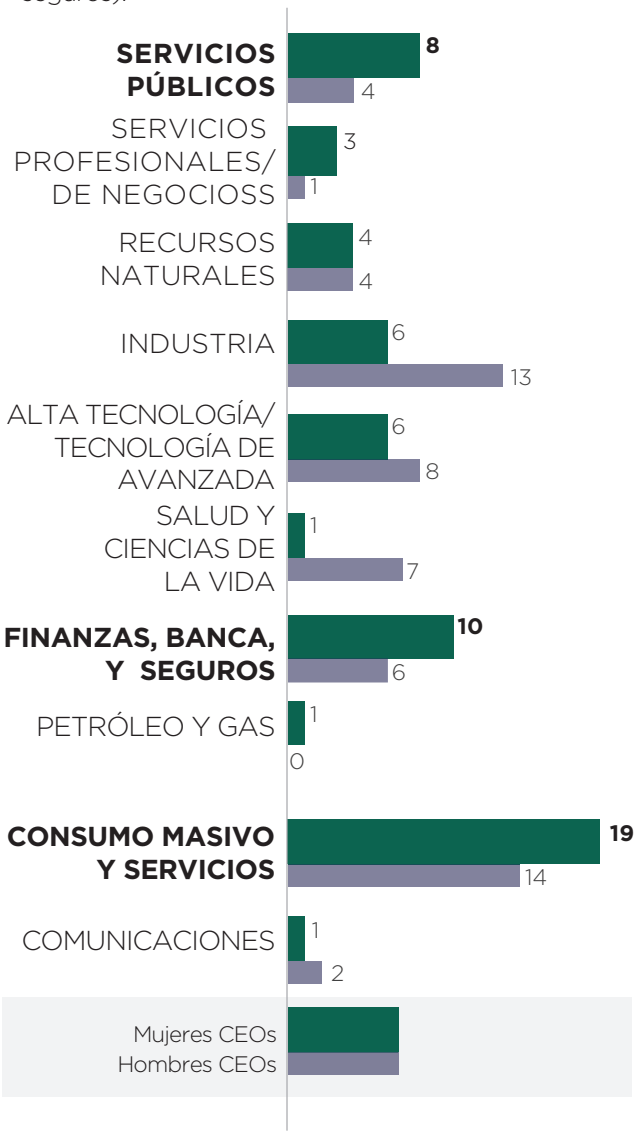
En promedio las mujeres eran cuatro años mayores al momento de asumir por primera vez el rol de CEO, aunque cabe destacar que en nuestra muestra de hombres muchos CEOs eran los fundadores de la compañía. En términos generales, las mujeres habían adquirido mayor diversidad de experiencia por haber trabajado en promedio en una mayor cantidad de roles, funciones, compañías e industrias.

Sólo 24% de mujeres y 22% de hombres fueron contratados como CEO directamente desde fuera de la compañía. En el resto de los casos el proceso se dio a nivel interno. En este escenario las mujeres llegaron a ser CEO un poco más rápido en promedio que los hombres (11,98 años contra 12,41 años).

Además, los datos de las empresas Fortune 1000 revelan que las mujeres CEO no están distribuidas uniformemente en los distintos sectores de actividad industrial. La mayor concentración de mujeres CEO se encuentra en consumo masivo, servicios y finanzas (especialmente seguros), mientras que la menor representación corresponde a industria, salud y ciencias de la vida.

Sector industrial

En nuestra muestra de 118 CEOs de empresas Fortune 1000, las mujeres se concentraban en servicios, consumo masivo (incluyendo sector minorista), y servicios financieros (especialmente seguros).



© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | 59 mujeres y 59 hombres incluidos en la muestra.

¿100x25? Es posible, pero a un ritmo más veloz

En las empresas de mayor nivel de ingresos, las Fortune 500, 32 mujeres ocupaban el rol de CEO a mediados del año 2017, superando la marca de 12 mujeres CEO en la década anterior, y sólo 2 mujeres en el año 1997.

El objetivo 100x25 de la Fundación Rockefeller es posible de lograr, aunque el ritmo de cambio exponencial actual (que se duplica cada cinco años) aún no es suficiente para alcanzar las metas propuestas.

La antigüedad promedio de un CEO en la compañía es de ocho años, por lo tanto, se estima que para 2025 surgirán 500 oportunidades de que una mujer pueda ser nombrada CEO. Actualmente, 24% de los ejecutivos C-suite son mujeres. Si un porcentaje similar de los futuros CEOs corresponde a mujeres, tendríamos una cifra de 116 mujeres CEO para el año 2025.

Obviamente, esto no es tan simple. Los datos personales de los CEOs de las empresas Fortune 1000 muestran que en promedio las mujeres trabajan casi 12 años en la empresa antes de ser ascendidas al rol de CEO. Y no todas las ejecutivas senior mujeres están posicionadas para lograr el rol de máximo liderazgo. Numerosos estudios revelan que 90% de los nuevos CEOs provienen directamente de "puestos de línea" (entendiendo por este término aquellos roles que tienen impacto en las pérdidas y ganancias del negocio o tienen responsabilidad directa sobre el cliente). Entre ellos podemos mencionar típicamente: presidente, director de división o director ejecutivo. El estudio de Lean In y McKinsey & Company ("Women in the Workplace 2016") concluyó que menos de la mitad de las mujeres C-suite ocupaba ese tipo de cargos.

Otros datos también muestran barreras para las mujeres CEO. Información aportada por la división de Executive Search de Korn Ferry, revela que actualmente se necesitan 269 días en promedio para realizar el proceso de selección y contratación de una mujer CEO en Estados Unidos, en comparación con 207 días para un hombre. Esto representa 30% más de tiempo para las mujeres que para los hombres. Sin embargo, en los mercados de Europa-Medio Oriente la tendencia se revierte, ya que las mujeres son contratadas 14% más rápido que los hombres, al igual que en Asia-Pacífico, donde el proceso para las mujeres es 22% más rápido con respecto al hombre. Esto sugiere que las Juntas Directivas en los Estados Unidos todavía no son tan receptivas a las mujeres CEO como en otros países.

El objetivo 100x25 no está aún asegurado, pero es posible. Lo que aprendimos al estudiar a las mujeres CEO y cómo ascendieron dentro de sus compañías nos permitirá alcanzar dicha meta más rápidamente.

CONCLUSIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

Antes de llegar a ser CEO, las mujeres se desempeñan en una cantidad levemente superior de roles, funciones, empresas y sectores industriales que sus pares masculinos. Esto sugiere que algunas mujeres pueden estar buscando vivir experiencias significativas, o esperando, o cambiando de puesto para estar mejor posicionadas cuando surja la oportunidad del rol de CEO.

El pool de mujeres C-suite es reducido, y esta situación es aún más extrema si vemos qué poca cantidad de mujeres se encuentran desempeñando roles que puedan ser promovidos directamente al rol de CEO, o de qué manera se concentran los roles femeninos en ciertos sectores industriales y no en otros.

CONCLUSIONES PARA LAS MUJERES

No todos los roles C-suite son un camino directo al rol de CEO. Las mujeres CEO que evaluamos se posicionaron cambiando de roles y funciones más frecuentemente.

Nuestras Herramientas de Investigación

Para esta investigación, Korn Ferry realizó entrevistas a 57 mujeres CEO, que contestaron preguntas acerca de eventos estratégicos en el desarrollo de carrera de cada una de ellas, tal como experiencias cruciales, dificultades y factores que impidieron o posibilitaron su éxito. Estas entrevistas fueron analizadas y codificadas para determinar temas comunes.

También analizamos los resultados de las evaluaciones psicométricas realizadas a 38 de las 57 mujeres que componían el total de la muestra. Nuestros assessment para executive leaders miden especificamente:

Rasgos: Inclinaciones y aptitudes de la persona, como rasgos de personalidad y capacidad intelectual. También incluyen cualidades o atributos tales como asertividad, toma de riesgos, optimismo y confianza.

Drivers: Valores profundamente arraigados y motivadores internos que guían las acciones y decisiones de la persona. El deseo de poder, el desafío, o el equilibrio entre trabajo y vida personal son considerados drivers.

Competencias: Aquellas habilidades observables que son cruciales para el éxito a la hora de gestionar, tales como la capacidad para manejar o resolver situaciones, el coraje, y la innovación y visión estratégica.

Comparamos la puntuación promedio de esas 38 evaluaciones con el benchmark de CEOs de Korn Ferry, cuyo puntaje representa los valores correspondientes a rasgos, competencias y drivers de CEOs cuya motivación y compromiso con el trabajo es alta, y que según demuestra la investigación, se corresponde con un desempeño superior en el trabajo.

Dos principios sólidos

Fortaleza y coraje

Las cualidades adecuadas. Eso es los que las mujeres CEO mostraron a través del puntaje de sus evaluaciones, comenzando con los rasgos personales.

La puntuación promedio de las mujeres encuestadas evidencia que la media de mujeres CEO cumplen con 16 de los 20 rasgos que según Korn Ferry identifican a un buen CEO, incluyendo perseverancia, curiosidad, foco, asertividad, toma de riesgos y empatía. Por otra parte, puntúan significativamente mejor que los hombres en rasgos como humildad, confianza, credibilidad, y apertura a la diversidad.

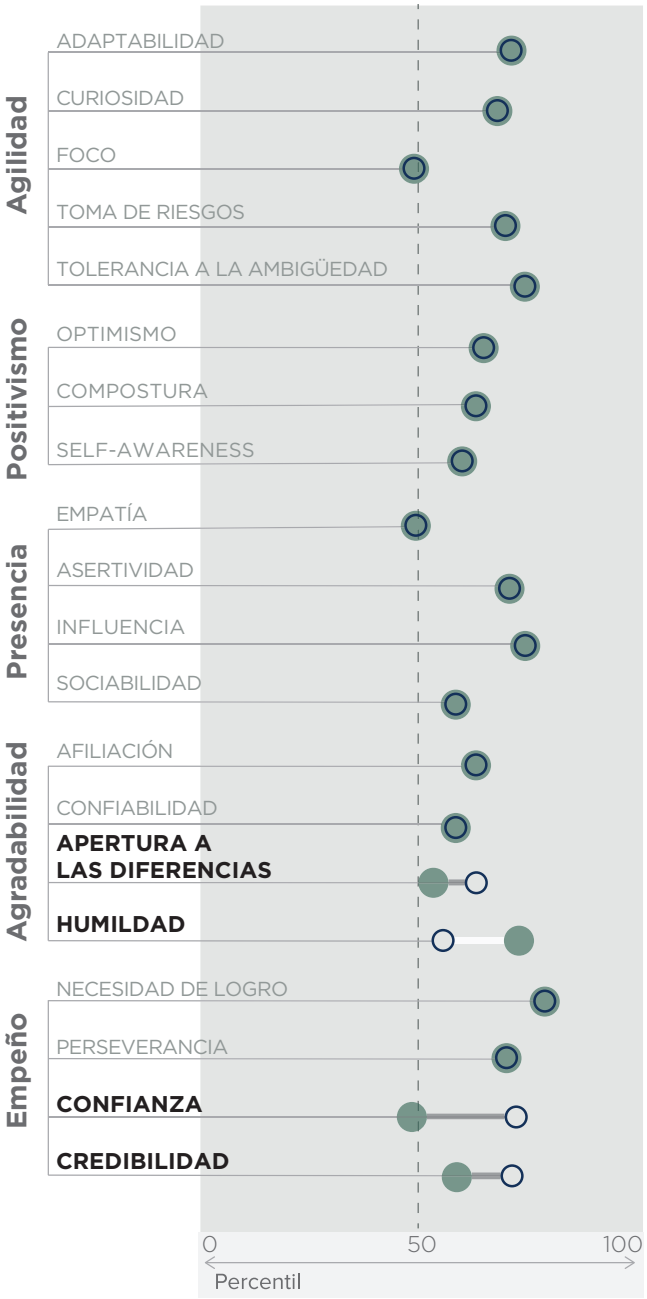
Si bien los rasgos personales no son inalterables, se establecen desde muy temprano en la vida y son difíciles de modificar, por lo tanto, este alineamiento tan cercano a los valores ideales del buen CEO sugiere que estas mujeres ya poseían el estilo y actitud adecuada para ser CEOs desde el principio de su carrera.

"Empezamos un trabajo nuevo, y no es que sepamos todo de él sino que tenemos que aprender muchas cosas todavía. Entonces, cuando uno muestra esa clase de humildad, la gente espontáneamente quiere ayudar. Pedir ayuda es una fortaleza, no una debilidad".

"Cuando decidí salir de mi rol de hacer las cosas como me dijeron que las haga, me dije a mí misma: no voy a hacerlo así. En cambio, voy a intentar descubrir cómo es esa otra forma de hacer las cosas".

Los rasgos del 'buen CEO' que tienen las mujeres

La media de mujeres CEO cumplen con 16 de los 20 rasgos del Benchmark del CEO de Korn Ferry.



© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | 38 mujeres evaluadas con KF4D

Humildad y valoración de otros por encima de la autosuficiencia

El puntaje de las mujeres CEO en 'confianza' se ubicó cerca de la media, por lo tanto no puede decirse que carezcan de confianza, pero nuestro valor ideal para CEOs es significativamente más alto, ubicándose en el percentil 71. Por el contrario, el valor ideal para 'humildad' se ubica en el percentil 55, mientras que el puntaje de mujeres CEO en ese rasgo se eleva por encima del percentil 70.

Ambos rasgos están integrados entre sí. El puntaje alto en 'humildad' evidencia falta de autosuficiencia, y lo que es aún más importante, expresa un reconocimiento explícito a la contribución de otros. Por otro lado, los valores para el rasgo 'confianza' se apoyan en el "control externo", es decir, la seguridad que tiene la persona sobre si puede controlar completamente situaciones y resultados en contraposición a circunstancias fortuitas o el destino.

Estas mujeres están más que dispuestas a reconocer a las personas y situaciones que han contribuido a su éxito. Esto también se desprende de las entrevistas. Las mujeres CEO repetidamente mencionaban a las personas que habían contribuido y brindado su apoyo. Esta combinación de rasgos sugiere líderes que valoran la contribución de otros, e inclusive aceptan que por sí solas no pueden torcer el futuro a su antojo. Creemos verdaderamente que esta situación puede ajustarse mejor a la realidad que implica liderar hoy en día una gran empresa.

El puntaje de 'credibilidad' de las mujeres, con valores promedio, pero no tan altos como el ideal, muestra una situación paradójica. En términos generales 'credibilidad' significa capacidad de cumplir con la palabra dada, pero en nuestra evaluación también incluye algo que puede describirse como 'comportamiento diligente' o del "buen soldado". Entonces parece lógico, y así lo confirmaron las entrevistas, que para llegar a ser CEOs estas mujeres probablemente no siempre hayan hecho lo que se esperaba de ellas.

La ambición y el impulso se originan en experiencias de desarrollo tempranas

En las entrevistas, se evidenció que estos rasgos tienen raíces profundas. Cuando preguntamos acerca de los "principales eventos en el trascurso de la carrera que habían contribuido al desarrollo como personas y líderes", muchas encuestadas no se refirieron en primera instancia a su carrera sino a su niñez. En nuestras entrevistas, 23% de los "principales eventos" que mujeres CEO mencionaron se relacionaban con experiencias personales que nada tenían que ver con el trabajo.

Algunos padres habían inculcado a sus hijas perseverancia, adaptabilidad, capacidad para superar obstáculos, grandes expectativas, y una fuerte ética de trabajo. Algunas CEOs habían tenido una infancia particularmente difícil, sin sus padres, por ejemplo porque éstos habían fallecido o estaban enfermos, y ellas habían tenido que asumir responsabilidades significativas desde temprana edad.

Muchas mujeres expresaron agradecimiento por la actitud de sus padres varones que habían creído en la capacidad de sus hijas y las habían impulsado a expresar abiertamente su conocimiento y pensamiento, dejando de lado el concepto tradicional de la diferencia de género. Otras, en cambio, reconocieron el apoyo de sus madres como contribución al desarrollo de su confianza. Inclusive, una CEO expresó que su mamá le había enseñado que "la ambición es femenina".

Algunas encuestadas también mencionaron la importancia de crecer con hermanos varones, y cómo este factor las había ayudado a sentirse más cómodas en entornos laborales donde el número de varones superaba largamente al de las mujeres.

Más del 40% de las mujeres CEO había estudiado Ciencias, Ingeniería o Matemáticas. (Este predominio de carreras puede parecer sorprendente, pero replica la situación observada en los CEO hombres en igual proporción.) Otro 19% había estudiado administración de empresas, economía o finanzas, mientras que 21% poseía estudios de grado en artes y humanidades. En este campo, el derecho era frecuentemente elegido como área de estudio: 16% tenía un doctorado en derecho. Cualquiera sea la disciplina elegida, estas mujeres seguramente eran parte de una minoría en muchas aulas, especialmente en la década del 70 y principios de los años 80, cuando la mayoría de ellas cursaban sus carreras universitarias.

Una mirada de optimismo y coraje

En términos generales, las mujeres CEO no demuestran escepticismo o negatividad con respecto al mundo corporativo al que han ingresado. Tanto el puntaje correspondiente a 'rasgos' como las entrevistas realizadas demuestran en ambos casos que ellas son altamente optimistas, confiables, sociables y empáticas.

Las entrevistas también pusieron de relieve la importancia que estas mujeres le otorgan a ser auténticas y honestas consigo mismas. Comprometer sus valores o visión no forma parte de su ADN, aún cuando signifique rechazar alguna oportunidad de progreso. Algunas mujeres dijeron que no se sentían capaces de abocarse plenamente a una meta, estrategia o compañía si no creían en ellas.

Esta cualidad de independencia también explica el puntaje de las mujeres en otro rasgo llamado 'apertura a las diferencias', que evalúa con qué intensidad la persona busca activamente las opiniones o puntos de vista de otros. Por pertenecer a una minoría, las mujeres podrían sentirse abrumadas ante perspectivas diferentes a las propias. Pero estas mujeres buscan soporte en momentos críticos, y luego toman una decisión con solidez. Y, tal como veremos en la próxima sección, estas mujeres hacen foco en el logro de su propia visión de manera excepcional.

> "Mi papá nos fijó un estándar muy alto. Teníamos la obligación de sacar muy buenas calificaciones. Era como una tarjeta de puntuación. En casa las tareas domésticas a realizar se escribían en un trozo de papel y se colocaban en un frasco. Cada miembro de la familia sacaba un papel y realizaba la tarea escrita en el mismo. La asignación de tareas funcionaba de esa manera porque la familia era un equipo de tareas, por lo tanto a través de esta metodología nuestro padre en realidad estaba promoviendo el trabajo en equipo".

> "Probablemente mi padre haya sido la persona a la que siempre miraba y con la cual me alineaba la mayoría de las veces. Solía trabajar incansablemente. Esa manera integral de organizar la vida, esa perspectiva de la vida ha sido desde entonces lo que ha impulsado mi carrera, hacia lo que he gravitado".

CONCLUSIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

Los rasgos que caracterizaban a estas mujeres (curiosidad, predisposición a asumir riesgos, perseverancia, y necesidad de obtener logro), fueron reforzados desde etapas tempranas de su vida. Sin embargo, estas cualidades son comunes en las mujeres, y pueden cultivarse aún más en el lugar de trabajo.

CONCLUSIONES PARA LAS MUJERES

Las carreras en Ciencias, Matemáticas o Ingeniería constituyen una base sólida para transformarse en líder de la organización.

Si bien la 'confianza' presenta altos puntajes, la presencia de niveles de 'humildad' igualmente altos no parece haber afectado la carrera de estas mujeres CEO.

Asimismo, las mujeres deben prestar atención al rasgo "apertura a las diferencias", ya que las que son minoría en sus lugares de trabajo presumiblemente estén expuestas a puntos de vista diferentes (en este caso, de sus pares masculinos). Las mujeres CEO buscan marcadamente la opinión y contribución de otros mientras van dando forma a su propia visión estratégica.

El factor motivador

Asumir desafíos y lograr resultados

Los rasgos delineados en la sección anterior constituyen la materia prima necesaria para transformarse en CEO. La siguiente pregunta sería: ¿Qué valores e intereses, o motivadores, denominados drivers impulsan las decisiones de carrera de las mujeres?

La respuesta es simple: los desafíos.

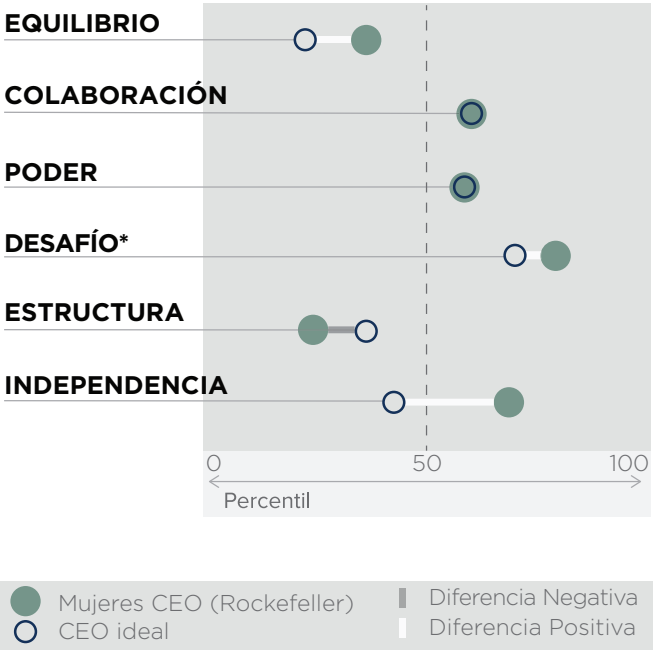
En general, los puntajes correspondientes a 'desafío' para las mujeres CEO se encuentran entre los más altos en la totalidad de los 60 rasgos evaluados en nuestro estudio.

> "Tengo una motivación, una motivación competitiva, que no tiene nada que ver con ser el centro de atención o ganar mucho dinero. Es un impulso profundo que me dice todo el tiempo: ¿Puedo hacerlo? ¿Puedo hacerlo?".

> "Me pasaba toda la noche en vela. En ese momento, estaba haciendo un MBA. La disciplina, la intensidad, el rigor eran increíbles. Yo era joven, estaba sola en Nueva York, estudiaba 80 horas a la semana, pero no me importaba".

Drivers de las mujeres CEO similares a nuestro benchmark

Las mujeres CEO buscan desafíos e independencia, no predictibilidad (estructura) en su trabajo.



**Diferencia significativa si p<0, 06. Todas las demás diferencias son significativas si p<0,05.*

© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | 38 mujeres fueron evaluadas con KF4D.

Atraídas por el desafío, menos interesadas en la competencia

El puntaje correspondiente a 'desafío' obtenido en nuestra evaluación refleja con qué intensidad estas mujeres se sienten motivadas ante la adversidad. Este rango de puntuación alto (percentil 79), indica que estas mujeres no solamente desean tareas extraordinarias, sino que intencionalmente las buscan.

Asimismo, las mujeres obtuvieron puntajes muy bajos en 'estructura' (percentil 24), un resultado significativo si recordamos que este aspecto está ligado al deseo de estabilidad y predictibilidad en el trabajo. Analizando ambos resultados en conjunto, puede deducirse que estas mujeres representan un caso extremo de gran desmotivación ante trabajos predecibles y una marcada predisposición a la variedad y oportunidad de abordar nuevos problemas.

Inclusive, los ascensos laborales pueden no ser suficientes para esa "sed" de nuevos desafíos. Las mujeres encuestadas puntualizaron que se aventuraban en roles no muy ideales o pobremente definidos, con total conocimiento de eso porque veían potencial en esas oportunidades, como si fueran un diamante en bruto. Inclusive, ante situaciones que impidieran este impulso de innovación, algunas buscaban la manera de generar nuevas oportunidades por sí mismas o bien daban un salto cualitativo hacia un sector de actividad diferente. Al menos en 84% de las entrevistas pudo evidenciarse algún ejemplo de este tipo de coraje en decisiones de carrera, y en 64% de los casos la tendencia fue sólida o muy marcada.

También pudimos comprobar que a veces las mujeres CEO se focalizaban tan intensamente en cualquier desafío que se les presentaba, que dejaban de lado la planificación de su carrera a largo plazo y no se ocupaban de gestionar los aspectos más "políticos" de la organización. Una frase que solía escucharse a menudo ilustra esta situación: "Yo me mantenía concentrada en obtener resultados en el rol que estaba desempeñando en ese momento." A estas mujeres mayormente no les interesaba la competencia interna. Preferían dejar que los resultados hablaran por sí mismos.

Esa mentalidad de interés por los desafíos explica un hallazgo sorprendente en nuestras entrevistas: 63% de mujeres CEO no mencionaron barreras organizacionales en ningún momento, ni tampoco que su condición de mujeres haya sido un impedimento. En algunos casos, las organizaciones parecían favorecer su crecimiento o desarrollarlas para el liderazgo, pero otras mujeres simplemente no puntualizaron ningún obstáculo, tal como ser despedidas, tener que asumir el liderazgo de áreas que funcionaban mal, ser excluidas de redes donde predominaban los hombres, o inclusive tener que literalmente "eliminar" objetivos de carrera de su evaluación de desempeño por pedido expreso de su superior. En lugar de considerar estas situaciones como impedimentos de carrera, las mujeres los veían como oportunidades perfectas para demostrar su capacidad de lograr resultados.

Esta inclinación a asumir nuevos desafíos puede resumirse en una frase que escuchamos más de una vez en boca de mujeres CEO: "¿Qué es lo peor que podría pasar?"

> "Si alguna vez me encontraba con un obstáculo por ser mujer simplemente buscaba otra manera de superarlo. No intentaba chocarme de frente contra la pared. O bien me cambiaba de compañía, o rompía mi alianza comercial con la persona, o si era necesario tomaba una decisión difícil".

Independencia y colaboración en su justa medida

Uno de los resultados no esperados de esta evaluación fue un puntaje elevado en un factor motivador llamado 'independencia'. Esto generalmente refleja una inclinación emprendedora, es decir, un fuerte deseo de perseguir la propia visión. Para estas mujeres es mucho más satisfactorio fijar una agenda que ejecutar con éxito una estrategia predefinida.

Este resultado también indica otra dinámica: estas mujeres están felices de hacer las cosas por sí mismas. De nuestras entrevistas se desprende que algunas mujeres aprendieron este nivel superior de autosuficiencia por haber sido excluidas en muchas situaciones del "club de hombres". Sin embargo, en términos generales pudimos observar que las mujeres CEO ostentan niveles de colaboración ideales, es decir que su independencia no ha ido en desmedro de su deseo de desarrollar y liderar equipos, generar consenso y compartir responsabilidades.

Sin embargo, aquí se presenta una señal de alerta. Aquellas mujeres que desarrollan una autonomía absoluta pueden llegar a quedarse sin el soporte, redes o apoyo necesarios para transformarse en CEO y mantener esa posición de liderazgo. Muchas mujeres entrevistadas mencionaron haber tenido patrocinadores que impulsaron sus carreras, pero luego se encontraron sin el apoyo integral que necesitaban para mantener activa su agenda de CEO. Otras experimentaron la competencia de otros ejecutivos que disputaban su rol "atacando desde la retaguardia", o descubrieron que no tenían suficientes aliados y que otros esperaban o intentaban provocar su fracaso.

> "Cuanto más me dicen que no puedo hacer algo, más ganas de hacerlo tengo. He desarrollado muchas habilidades de resiliencia. Y lo más importante para mí es no convertirme en otra víctima del sistema que no quiso darme un lugar".

¿Por qué ese impulso no produce más mujeres CEO?

Que las mujeres deban demostrar semejante inclinación al desafío habla por sí mismo de las constantes barreras que el sistema continúa imponiendo en muchas mujeres que desean ser CEO. Inclusive, su adaptación a ese entorno laboral tan adverso puede afectar su posibilidad de éxito.

Nunca podremos saber, por ejemplo, cuántas mujeres no llegaron a ser CEO porque eran demasiado independientes y no tenían una red de apoyo suficiente, o la organización no reconoció su motivación.

Otras investigaciones recientes también ofrecen conclusiones interesantes. Muchas menos mujeres que hombres (40% contra 56%) aspiran a ser líderes C-suite. Este hecho debería hacer que las organizaciones se preguntaran cómo se perciben y posicionan los roles C-suite para que resulten tan poco atractivos o inalcanzables para las mujeres en general.

Un estudio de 2017 sobre 10.000 mujeres de compañías británicas demostró que las mujeres ejecutivas tienen una probabilidad 1,5 veces menor que los hombres de postularse a roles de máximo liderazgo si han sido rechazadas para ocupar este rol en casos anteriores. El rechazo es parte intrínseca de la carrera corporativa en las organizaciones, por lo tanto esta situación contribuye significativamente al resultado mencionado. Las mujeres que llegan a la cima desafían esta tendencia, según describieron en las entrevistas, desarrollando una marcada capacidad de recuperarse frente a la adversidad.

Finalmente, numerosos estudios han documentado que las mujeres tienen mayor probabilidad que los hombres de abandonar un puesto por insatisfacción. Sin embargo, esto no significa que el trabajo de CEO sea difícil o desagradable. Las mujeres CEO entrevistadas que renunciaron o rechazaron el puesto lo hicieron porque:

- la compañía no satisfizo su estándar personal de integridad;
- el rol carecía de un sentido de propósito más integral; o
- la compañía era un lugar donde no se trataba bien a las personas.

> "Por primera vez me sentí libre para alinear mis valores personales y laborales. Simplemente pude integrarlos y me sentí mucho mejor. Tuve la posibilidad de ser la líder que siempre quise ser".

> "Después de que falleció mi madre, me di cuenta de que algunas cosas no tienen importancia. Uno empieza a ver que son los amigos, la familia lo que verdaderamente importa. Amo mi trabajo, pero cuido mi equilibrio laboral y familiar. Inclusive modifiqué políticas en mi compañía. Me ayudó a generar un entorno más óptimo para las personas, tanto hombres como mujeres".

Más motivadas por la armonía entre el trabajo y la vida personal

Las participantes de nuestro estudio nunca rehusaron el trabajo duro, ni tampoco buscaron atajos. Pero en promedio, expresan un deseo de equilibrio personal y laboral más marcado que nuestro Benchmark de CEO, que se ubica en el percentil 22 de relación trabajo/vida personal. Esto sugiere que los hombres no consideran que esta relación de armonía sea la única prioridad por excelencia, pero la valoran como un elemento muy importante de su identidad.

Por el contrario, las mujeres CEO se ubican en el percentil 36. Durante las entrevistas, mencionaron que una vida familiar saludable y receptiva a su labor, que acompañe y no impida, era de importancia crucial. Todas ellas están o estuvieron casadas, y tienen compañeros que las apoyan en su rol, aunque algunas hayan logrado este respaldo recién en su segundo matrimonio. El rol de CEO no es de una sola persona, sino que necesita la contribución del otro, que también colabore y se "adapte". Las parejas de las mujeres CEO frecuentemente asumen roles domésticos en el hogar, ya sea ocupándose de la logística y encargando el cuidado de los niños a un tercero, o eligiendo quedarse en el hogar, o desempeñando un rol de mayor flexibilidad.

Cerca de nueve de cada diez mujeres CEO tienen hijos, y generalmente contratan niñeras u otra clase de ayuda para el cuidado de los niños o del hogar. Algunas tuvieron que negociar si desarraigar a sus hijos y aceptar un nuevo trabajo, o mantenerse en un rol más estable por un período de tiempo. Algunas inclusive señalaron que sus carreras incidían en la clase de madres que eran. Una en especial mencionó que sus hijos rechazaban las exigencias de su rol cuando eran pequeños, y recién pudieron admirar su trabajo cuando fueron creciendo.

Muchas mujeres recalcaron que la maternidad había contribuido favorablemente a incrementar su capacidad como líderes ejecutivas. Les había aportado conocimiento y un sentido de perspectiva muy especial. También las había dotado de una cuota de paciencia y empatía, y les había permitido fijar límites adecuados, generar expectativas claras y tomar decisiones poco populares.

> "Mis valores personales y la cultura que deseo vivir son mucho más importantes que cualquier suma de dinero que pueda ganar".

> "Tengo que decirles que hay una fuerza motivadora en torno al propósito... Una de las cosas que hago cada día es mirarme al espejo y saber que mi compañía va a mejorar la vida de muchas personas".

Motivadas por el propósito y la creación de una cultura positiva

Les preguntamos a las 57 mujeres por qué querían ser CEO, y qué logros las enorgullecían más. Sus respuestas también proporcionan valiosa información sobre sus motivaciones.

En 68% de los casos las mujeres respondieron que las motivaba un sentido de propósito, es decir, la idea que la compañía puede tener impacto positivo en su comunidad, empleados, o el mundo que las rodea. El propósito y la misión eran el componente central de su mensaje como líderes. El desarrollo de una cultura más positiva constituía la principal acción para llevar a cabo el propósito y misión de su compañía.

23% de las mujeres CEO entrevistadas indicaban que la creación de una cultura positiva era uno de los principales logros buscados. Su implementación variaba desde inculcar una disciplina operativa, hasta generar una cultura de sinceridad y apertura o mejorar el trato justo y equitativo hacia los empleados.

> "Seguro, los accionistas ganaron mucho dinero y nosotros cumplimos todos los objetivos esperados. Pero el éxito tiene más que ver con otra cosa. ¿Qué hicimos por la comunidad y nuestras personas?"

CONCLUSIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones necesitan revisar cómo detectan el factor 'ambición'. En las mujeres de alto potencial y desempeño superior puede que no se manifieste escalando posiciones en la carrera corporativa o compitiendo para estar bien posicionadas. Los hombres, por el contrario, como pueden estar más motivados por ascender, quizá estén más dispuestos a aceptar nuevas responsabilidades si les garantizan un progreso en su carrera. Pero una mujer que duda ante una promoción laboral o simplemente la rechaza puede ser malinterpretada en su organización como desinteresada por la posición de liderazgo ejecutivo.

Las organizaciones también tienen un serio problema cuando las mujeres no muestran interés por los puestos de alto liderazgo ofrecidos. Los roles de liderazgo senior y C-suite deben ser presentados de tal forma que expresen el desafío y oportunidad que representan, así como los resultados posibles y esperados. Esto es lo que apela al sentido de propósito de las mujeres y su deseo de contribución de valores y formación de cultura.

CONCLUSIONES PARA LAS MUJERES

Para desempeñarse en roles de liderazgo con efectividad, las mujeres deben resistir la tendencia a la autosuficiencia excesiva, que puede ser parte de un excesivo foco en el 'hacer'. Deben crear una red estratégica, porque sin esas relaciones no podrán ejercer influencia sobre aquello que realmente les importe.

Los resultados no hablan por sí mismos, sino que se necesita algo de posicionamiento y "packaging" para hacerse visible y captar la atención. Las mujeres deben buscar desafíos que no sólo sean difíciles sino de "mayor visibilidad".

La negociación con el compañero o pareja con respecto a quién asume el rol laboral más importante y quién gestiona desde el hogar es crucial. Esto puede tener implicancias desde un principio, inclusive, determinando la clase de persona que se elija como pareja.

Dos aspectos fundamentales

La identificación temprana y la reafirmación son vitales

Cinco mujeres siempre habían querido ser CEO. Tres nunca habían deseado el puesto, y una había asumido el rol por una cuestión de responsabilidad. Pero la mayoría de las mujeres entrevistadas nunca habían pensado realmente ser CEOs...hasta que alguien les dijo que tenían talento.

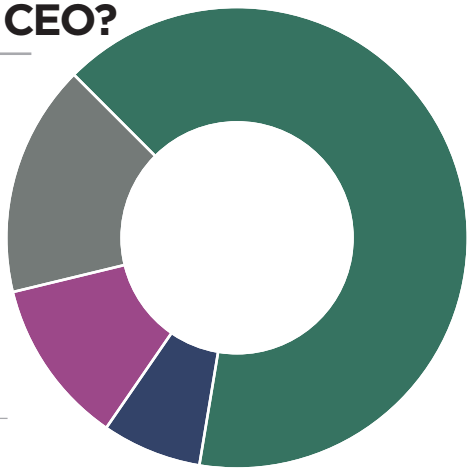
A veces esta "revelación" surgía tempranamente, como consecuencia de un ascenso laboral o durante una conversación con un mentor. Otras veces llegaba bien entrada la carrera, inclusive después de haber iniciado el proceso de sucesión para el puesto de CEO. Cuatro mujeres habían tenido mentores externos bien avanzadas sus carreras, que las forzaron a "intentarlo". En ocho casos, las mujeres admitieron que no se habían dado cuenta que querían ser CEO hasta que les habían ofrecido el puesto.

Estas mujeres sabían que eran magníficas ejecutivas, pero la mayoría tenía el mismo "punto ciego": ninguna de ellas podía verse a sí misma como la más alta ejecutiva de la compañía.

"Yo soy de las que agachan la cabeza y hacen las cosas. Así que aunque tenía mis aspiraciones personales no tenía un trayecto definido o planificación. Entonces, entré en la oficina [del CEO] y él me dice: 'Te vamos a dar el cargo [de Chief Revenue Officer]. Me quedé completamente shockeada".

"Una vez que eso pasó tenía que tomar una decisión. ¿Realmente quería dar ese paso o no? [Yo pensé]: 'Diablos, nunca pensé que iba a estar tan cerca de un puesto de este nivel".

¿Cuándo se dieron cuenta que podían ser CEO?



Alguien les dijo que podían ser CEO	65%
Lo tuvieron claro cuando alcanzaron un rol jerárquico alto	16%
Habían querido este puesto desde hacía mucho tiempo	12%
No tenían interés de ser CEO	7%

© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | Representa las respuestas de 43 mujeres que respondieron esta pregunta durante su entrevista personal.

La “llamada” de la organización

Las mujeres CEO que entrevistamos generalmente describían que estaban intensamente focalizadas en lograr resultados, pero no siempre en el éxito personal.

De las mujeres que mencionaron mentoring temprano, alrededor del 20% dijo que un jefe o mentor externo había detectado su potencial de liderazgo (que ellas habían sido incapaces de identificar por sí mismas), lo cual había “encendido” su ambición a largo plazo. “Nunca antes de esa conversación me había imaginado que podía llegar a tener un cargo por encima de gerente, mucho menos CEO”, recordó una mujer. “En realidad sólo quería un buen puesto en una buena compañía. Esta conversación actuó como el disparador para despertarse”, evidentemente despertando en ella una aspiración que no sabía que tenía.

Las organizaciones deben realizar esa “llamada” para despertar a las mujeres. Sin ella, se corre el riesgo de dejar a mujeres con talento sin rumbo, “a la deriva”, donde su curiosidad o deseo las lleve, que puede no necesariamente ser un rol de alto liderazgo o dirección ejecutiva. Con frecuencia las mujeres necesitan escuchar este mensaje otra vez en el trascurso de su carrera, reafirmando enfáticamente que tienen talento para ser CEO.

El coaching en etapas iniciales de la carrera no parece consistente

Una mujer brindó la siguiente explicación con respecto al mentoring brindado por los ejecutivos varones de su empresa: a las mujeres jóvenes les ensañaban a liderar personas; a los hombres jóvenes, a dirigir un negocio rentable. Ella sentía esa situación como un gran obstáculo para las mujeres.

Los datos obtenidos en nuestras investigaciones en cierta forma apoyan esta afirmación. Las mujeres CEO mencionaron que en las etapas iniciales de su carrera habían recibido de parte de sus mentores diferentes acciones: feedback de desempeño, exposición ante ejecutivos de alto nivel jerárquico, coaching de personas y relaciones laborales, y orientación de carrera. Sin embargo, no había ocurrido lo mismo con la enseñanza de aspectos estratégicos, financieros o prácticos del negocio.

> “No sé si habría podido llevar a cabo mi formación en distintas funciones de no haber tenido un patrocinador”.

Los patrocinadores al final de la carrera brindan orientación crucial

En altos niveles ejecutivos con frecuencia las relaciones importantes dejan de establecerse con mentores que ofrecen impulso y orientación normalmente desde afuera de la organización, para ser reemplazadas por patrocinadores que asumen un rol interno de gestión de carrera y promoción de ejecutivos ante el directorio.

Las mujeres CEO entrevistadas tenían mucho para decir acerca de esos patrocinadores. Muchas mujeres mencionaron numerosos nombres, que en la mayoría de los casos incluía al CEO anterior (15), otros altos ejecutivos (12), miembros del directorio (6), y CEOs de otras compañías (5). Las mujeres cuyos mentores eran miembros del directorio expresaron un particular aprecio por esa clase de conocimiento y apoyo recibido.

Sin embargo, estas relaciones no eran necesariamente idílicas o fáciles, sino que a veces incluían intercambios duros o críticas severas.

Diez mujeres explicaron de qué manera su patrocinador organizaba los distintos movimientos de carrera, generalmente de manera unilateral, sin mayor análisis o explicaciones. En ocasiones, esos cambios tenían sentido analizándolos a posteriori como forma de completar su experiencia funcional, seguramente porque muchas de esas mujeres no estaban específicamente esperando ser CEOs.

Algunas fueron enviadas a realizar programas de educación ejecutiva. Sin embargo, solamente dos mujeres mencionaron algo que podríamos considerar patrocinio best-in-class, con amplias oportunidades de formación y desarrollo que las preparó como sucesoras al puesto de CEO.

Inclusive cuando las acciones de patrocinio fueron pobres o desorganizadas, el resultado fue positivo por haber recibido algo, que es mejor que nada. Al respecto, cuatro mujeres puntualizaron que la falta de patrocinio en niveles jerárquicos altos era un obstáculo en su carrera.

> "Ella me dijo: 'Cuando entras en ese cuarto no debes explicar por qué mereces estar en él. Ningún hombre que entra en ese cuarto piensa que no se lo merece. Las mujeres siempre tienen que estar explicando por qué merecen estar sentadas en esa silla. Ya llegaste a ese lugar. Ahora debes pasar al siguiente nivel. Comienza a hablar de lo que vas a hacer.' Esas palabras fueron la clave".

Aún los grandes resultados necesitan "packaging"

Más allá de las acciones de patrocinio, algunas mujeres subestimaron el nivel de respaldo personal que necesitarían para cruzar el umbral de la oficina del CEO. Mirándolo en retrospectiva, los hombres no sólo se vendían más agresivamente, sino que se apoyaban unos a otros constantemente. Una mujer describió que cuando un hombre se posiciona para ser CEO comienza a hablar de su trayectoria, y enumera al menos 15 personas que cantarían alabanzas sobre él.

Las mujeres que demuestran la más mínima dificultad en hablar maravillas de sí mismas, no utilizan instintivamente sus redes de manera tan descarada como los hombres para avanzar en su carrera. Algunas evitaron "hacer política" antes que comenzara la fase previa a la sucesión y perdieron posicionamiento. Otras comprobaron de la peor manera que los resultados no siempre "hablan por sí mismos".

Algunas pocas organizaciones detectaron talento de alto desempeño desde temprano y desarrollaron una estrategia de desarrollo para aquellas mujeres que podrían llegar a ser CEO. Estos modelos deben ser imitados.

CONCLUSIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

La reafirmación externa fue esencial para que muchas de las mujeres entrevistadas comenzaran a pensar seriamente en llegar a ser CEO. El apoyo al talento de liderazgo de las mujeres desde temprano en sus carreras ya sea de manera personal o a través de programas de desarrollo de alto potencial, ayudará indudablemente a inclinar a muchas más mujeres hacia roles de liderazgo.

Las acciones de mentoring y patrocinio serán mucho más efectivas si los mentores y patrocinadores mismos reciben formación acerca de lo que las mujeres pueden necesitar. Nuestras investigaciones revelan que esto debería incluir mayor conocimiento sobre asuntos estratégicos de negocios y perspectivas para desarrollar conexiones desde temprano en las carreras de las mujeres, y mayor experiencia de stakeholders o del directorio en los niveles jerárquicos más altos.

CONCLUSIONES PARA LÍDERES Y ALIADOS

Es importante hablar con las mujeres tempranamente acerca de su talento y habilidades para el rol de CEO, y orientarlas en sus decisiones de carrera para ganar experiencia con respecto al rendimiento del negocio y tener diferentes opciones para los roles jerárquicos superiores.

Los patrocinadores también pueden ofrecer mayor transparencia en torno a acciones y roles esperados. Las tareas multifuncionales que involucran distintos tipos de negocios, por ejemplo, son mucho más efectivas si las mujeres las realizan sabiendo conscientemente que lo están haciendo como preparación para el rol de CEO.

CONCLUSIONES PARA LAS MUJERES

Ningún mentor puede brindar todo el conocimiento y experiencia que requiere el rol de CEO, por lo que las mujeres deben desarrollar distintas relaciones de mentoring. De cada una de ellas, deben aceptarse los aspectos más positivos y dejar de lado las "imperfecciones" que pudieran existir.

Hay que reconocer que los puestos de liderazgo senior generalmente se basan en el "conocimiento y confianza personal" hacia quien ocupa el cargo, y no solamente en los buenos resultados.

El Factor Experiencia

Lo que las mujeres poseen; lo que las mujeres necesitan

Si los rasgos y factores motivadores constituyen la "materia prima" del CEO, las experiencias serían la manera de "cocinar" dichos ingredientes.

Para entender qué experiencias prepararon y posicionaron a las mujeres para transformarse en CEO, les pedimos que describieran los "principales acontecimientos en el trascurso de su carrera que hayan contribuido a su desarrollo como persona y/o líder". Las participantes de este estudio tenían la posibilidad de enumerar en una lista cualquier tipo de experiencia, personal o profesional.

Las mujeres mencionaron 136 acontecimientos importantes. Muchos de esos acontecimientos incluían diversas dimensiones (por ejemplo, la oportunidad de desarrollar una estrategia mientras desarrollaban un negocio global), así que en total contabilizamos 201 experiencias estratégicas. Más de la mitad de esos eventos, es decir 57%, representaron apenas un puñado de áreas.

Mentores (14% de las experiencias)

Las mujeres CEO aprendieron de su líder favorito qué cosas hacer, y de su peor jefe qué cosas no hacer. Además del factor 'apoyo' analizado en la sección anterior, también pueden mencionarse numerosos ejemplos de liderazgo pobre o inclusive inescrupuloso como fuente de experiencias cruciales.

Experiencia funcional (13% de las experiencias)

Las mujeres llegaron a ser CEO luego de haber adquirido una profunda experiencia funcional del negocio, que les aportó una perspectiva cualitativa de la gestión organizacional. Muchas mujeres mencionaron la importancia de las lecciones aprendidas en la función donde iniciaron su carrera, ya fuera ventas, ingeniería o legales. Otras por el contrario enfatizaron la experiencia de cambiar a una nueva función desconocida para ellas como un factor que les había "abierto la mente" y ampliado su perspectiva del negocio.

Liderazgo de personas (10% de las experiencias)

Para muchas mujeres, el aprendizaje de liderazgo de personas había comenzado tempranamente con sus hermanos menores, o al ingresar en un consejo estudiantil, o ser presidenta de alguna fraternidad estudiantil. Esta habilidad incipiente fue posteriormente "pulida" a lo largo de su carrera. Aquí frecuentemente pudo observarse como factor crítico cómo impulsar la experiencia, conocimiento y acciones de otras personas.

Dificultades (10% de las experiencias)

Entre las dificultades experimentadas tempranamente por estas mujeres pueden citarse: crecer en la pobreza, ser hija de inmigrantes o experimentar situaciones de discriminación racial. Varias mujeres hablaron de la muerte del padre o madre siendo ellas jóvenes como experiencia trascendental, mientras que otras mencionaron ver cómo sus madres viudas iniciaban una nueva carrera, especialmente una de ellas que había sido ama de casa durante treinta años. Otra participante relató que cuando su padre falleció y ella le preguntó a su madre viuda quién cuidaría de ella y sus hermanitos, su madre sin dudar le había respondido: "Que cada uno se cuide a sí mismo". La tenacidad y perseverancia que estas mujeres habían presenciado en sus hogares las animó a luchar más, y especialmente, a no dar nada por hecho, ni siquiera la ayuda.

Educación / experiencias tempranas (10% de las experiencias)

Entre las experiencias tempranas que habían marcado una diferencia, dentro de las experiencias personales y decisiones de carrera que ya hemos analizado, la educación superior representa una sub categoría muy significativa. Varias mujeres fueron las primeras integrantes de su familia en terminar la universidad, y muchas de ellas no habían tenido la "opción" de proseguir sus estudios a nivel universitario. Algunas explicaron que el área de estudio elegida había determinado el curso de toda su carrera.

> "Crearon una división... Así que de la noche a la mañana pasé de dirigir ocho personas, a tener 250 personas bajo mi supervisión".

> "Yo no sabía si quería estar en ventas... Ellos fueron realmente increíbles cuando se trató de enseñarme no sólo la habilidad técnica de la venta profesional y el arte de la persuasión, sino también el liderazgo de personas: la capacidad para medir el talento, la capacidad para trabajar en equipo... la capacidad para poner al cliente verdaderamente en el centro de toda la operación".

Reestructuración del negocio: Aprovechar la oportunidad

Gestionar el proceso de "turnaround" de un negocio, es decir, implementar una estrategia para revertir una crisis y transformar el negocio o empresa en una operación rentable y competitiva, es una reconocida "prueba de fuego", el escenario ideal para poner a prueba a los futuros líderes corporativos. De las 57 entrevistas, siete mujeres CEO mencionaron que haber resuelto favorablemente crisis comerciales en distintas operaciones constituía para ellas una experiencia crucial para su desarrollo como CEO.

Para las ejecutivas mujeres las oportunidades de revertir crisis resumen claramente un fenómeno conocido como "glass cliff" (precipicio de cristal). Esta situación funciona de la siguiente manera: cuando una organización o unidad de negocios está en una situación muy difícil, seguramente una mujer será convocada para liderar esa crisis. Nuestras observaciones nos permiten afirmar que la razón no escrita para este fenómeno es que las mujeres que han ascendido hasta niveles ejecutivos altos tienen predisposición a asumir riesgos y desafíos, y los "turnarounds" organizacionales apelan a ese deseo de resolver problemas y marcar la diferencia. Al mismo tiempo, la posibilidad de fracaso probablemente desmotive a otros candidatos.

Estos "precipicios de cristal" son situaciones peligrosas para una carrera profesional en general, y las mujeres pueden ser responsabilizadas por el fracaso si no puede enderezar el timón. Pero para las mujeres CEO entrevistadas, el éxito en una situación de crisis se dio cuando pudieron apreciar el poder de su capacidad de liderazgo. En vez de "bajar las persianas", una mujer solicitó 30 días para tratar de revertir esta situación. Centró su estrategia en luchar por los empleados y poder conservar sus empleos, y sabía que si lograba encender su compromiso y trabajo arduo, podrían tener chances de sobrevivir la crisis. Liberó millones de dólares en ahorros y pudo lograr que la fábrica volviera a ser rentable.

> "Aprendí mucho de cómo tomar algo que está roto y hacerlo funcionar. Cuando algún departamento o proceso no estaba funcionando apropiadamente, revertía esa situación comprometiendo a la fuerza de trabajo, involucrando a los empleados, y logrando mejores resultados. Eso fue magnífico, y un punto de inflexión en mi desarrollo".

> "Cuando fui nombrada presidenta, me enviaron durante una semana a realizar tareas de índole financiera, y todo el tiempo necesité a mi lado personas del área de finanzas porque claramente ésa no era mi mayor fortaleza".

Las mujeres CEO necesitaban adquirir más experiencia en cuatro áreas

También importante, aunque de manera diferente, fueron las experiencias que las mujeres CEO no incluyeron. Dentro de las categorías que representaron entre 1% y 3% de todas las experiencias catalogadas pueden mencionarse: operaciones, finanzas, gobernanza corporativa y relaciones públicas. En todos los casos las mujeres CEO mencionaron que estas experiencias seguramente las habrían ayudado a "pisar fuerte" como CEOs. Las generaciones futuras de mujeres que aspiren a ser CEOs deberían buscar experiencias en estas áreas.

Operaciones

Las mujeres que tenían experiencia operativa la consideraban un activo fundamental, mientras que las mujeres que carecían de conocimientos de esa naturaleza mencionaron que estos conocimientos podrían haberlas ayudado a estar mejor preparadas para su rol de liderazgo.

Finanzas

Aunque algunas pocas mujeres CEO hayan desarrollado su carrera a partir de las finanzas, aquellas que no tenían esta base sentían que necesitaban de un ejecutivo financiero o forma alternativa de compensar esa carencia.

Gobernanza Corporativa

Los miembros del directorio pueden impulsar una agenda estratégica o postergarla, por lo tanto es de vital importancia entender desde un principio cómo funcionan las relaciones entre directores, accionistas y la alta gerencia.

Relaciones públicas

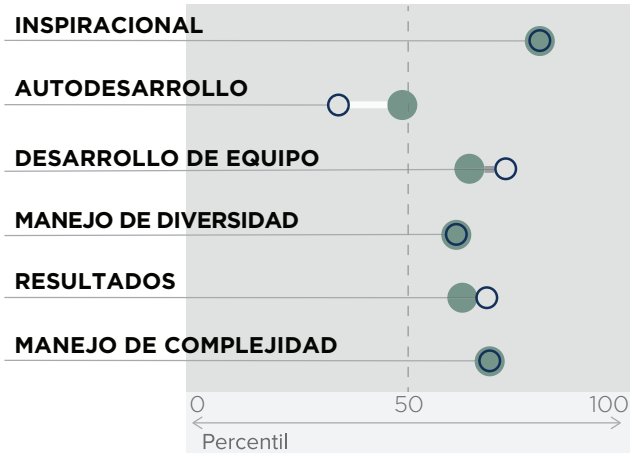
Para algunas mujeres entrevistadas la relación con grupos de interés externos vinculados a la empresa, especialmente inversores e inversores activistas, constituía un obstáculo en su carrera.

Las habilidades necesarias en el momento apropiado

Algunas experiencias específicas son cruciales en parte porque contribuyen a desarrollar ciertas habilidades de liderazgo y negocios denominadas 'competencias'. En nuestra evaluación psicométrica medimos y catalogamos numerosas competencias. Desde una perspectiva general, analizando grupos de competencias relacionadas entre sí, el puntaje de las 38 mujeres CEO coincide mayormente con nuestro Benchmarck de CEO.

Competencias de las mujeres CEO similares a nuestro benchmark

Las mujeres CEO utilizan mayormente las mismas competencias que el modelo de CEO de Korn Ferry, y de manera similar.



Mujeres CEO (Rockefeller)
Best-in-class. Target de CEOs
Diferencia Negativa
Diferencia Positiva

© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | 38 mujeres fueron evaluadas con KF4D.

> "Me di cuenta lo difícil que es hacer el trabajo si uno no tiene apoyo [del directorio]. Parecía que no lograba hacer que este grupo se moviera en la dirección correcta o se alineara."

> "Hacía tres años que estaba ahí, cuando me pidieron que comenzara un negocio. Todo el mundo me aconsejaba que no lo hiciera. Pero yo lo hice porque estaba aburrida y ya no estaba aprendiendo nada."

Las entrevistas llevadas a cabo con 57 mujeres CEO nos permitieron conocer en detalle qué competencias específicas poseían estas mujeres en momentos estratégicos de su carrera de ascenso al sillón de CEO. Las principales competencias mencionadas fueron:

Visión estratégica

Ver posibilidades futuras y traducirlas en planes ejecutables. Las mujeres CEO consistentemente tenían una fuerte visión: adónde querían llevar el negocio.

Obtener resultados

Lograr resultados bajo circunstancias adversas era la carta de presentación de muchas mujeres CEO. Algunas mencionaron que un gran impedimento para las carreras de muchas mujeres jóvenes era la falta de voluntad para asumir roles difíciles.

Comprometer e inspirar

Las mujeres CEO estaban orgullosas de generar una cultura que inspirara confianza en los empleados y deseo de trabajar en ella, y que además tuviera un marcado sentido de propósito.

Resiliencia

Recuperarse de un contratiempo o adversidad era vital para estas mujeres. Para algunas de ellas, estas situaciones negativas implicaban ser “salteadas” o inclusive perder por completo la posibilidad de ocupar el rol de CEO, pero aún en esos casos habían revertido la situación, consiguiendo el puesto en otra compañía, por ejemplo.

Coraje

Para ser CEO, estas mujeres hicieron lo que había que hacer cuando debieron resolver algunos de los problemas más complicados de su organización. También puntualizaron como valor el liderazgo con integridad, y en ocasiones, la toma de decisiones audaces.

Autoconocimiento

Las mujeres CEO conocían perfectamente sus fortalezas y debilidades, y no temían pedir feedback. Muchas explicaron cómo abordaban y se adaptaban a distintos interlocutores.

Aprendizaje ágil

Estas mujeres siempre se exigían al iniciar nuevas tareas o roles, o inclusive al mudarse a nuevas locaciones geográficas. Encontraban una oportunidad de aprendizaje en cada nuevo lugar, con cada error cometido, inclusive, al lidiar con jefes difíciles.

Lo que buscan los directivos en las futuras mujeres CEO

Cuando Korn Ferry consultó con directivos de diferentes empresas que se encontraban transitando procesos de planificación de sucesión del CEO, primeramente, les pedimos que determinaran qué experiencias específicas y competencias consideraban críticas para la misión de la empresa, cuáles eran críticas, y cuáles menos críticas. El siguiente cuadro ilustra qué competencias consideran los directivos que las candidatas al rol de CEO deben tener “obligatoriamente”.

Las habilidades que buscan los directivos en los CEO

Al considerar el perfil de habilidades de un CEO, los directivos priorizan estas competencias, presentadas por puntaje promedio y clasificadas por nivel de importancia.

© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. |
Representa una muestra de 1.485 CEOs y 6.866 otros ejecutivos.

No hay dudas sobre los primeros lugares de la lista: las mujeres CEO deben tener visión estratégica, alinear la ejecución en torno a ella, involucrar e inspirar a las personas para tener éxito, y asegurar que ellas asuman responsabilidad por el logro de los objetivos esperados.

Otras dos competencias muy requeridas por los directivos son: equilibrar stakeholders y utilizar redes. Como mencionamos anteriormente, las mujeres CEO hacen foco en asumir desafíos, obtener resultados, y ser autosuficientes. Esto hace que ocasionalmente se queden sin el soporte necesario. Inclusive, muchas aclararon que desearían mayor exposición personal ante directivos, inversores y grupos de interés externos. Éstas son áreas que aquellas mujeres que se están preparando para el rol de CEO en los próximos años deben atender especialmente.

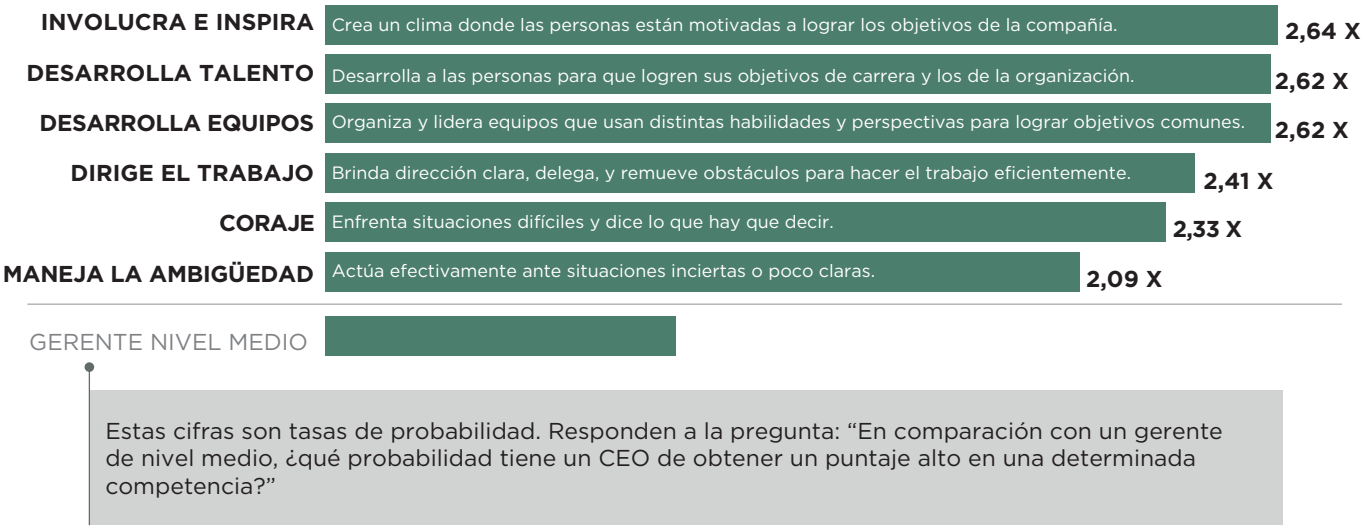
Lo que se necesita para asegurar el pipeline

Para analizar mejor el pipeline de talento, analizamos la base de datos de assessment de Korn Ferry, que incluye miles de personas pertenecientes a todos los niveles jerárquicos. Los datos de 1.642 mujeres profesionales, incluyendo 165 altas ejecutivas y 71 mujeres CEO, indicaron que las mujeres CEO generalmente tenían altos puntajes en seis competencias.

Las mujeres deben exhibir un alto nivel de desarrollo en estas seis competencias a medida que van ascendiendo en la pirámide ejecutiva, de gerente a alta ejecutiva. Asimismo, las organizaciones pueden identificar tempranamente a mujeres que tengan habilidades muy destacadas en las áreas mencionadas, para intensificar su desarrollo y asegurar que el el pipeline de futuras mujeres CEO de la empresa sea más sólido y consistente.

El diferencial de las futuras mujeres CEO

Las mujeres CEO tenían el doble de probabilidad de obtener puntajes altos en estas seis competencias que sus pares de niveles gerenciales medios. Éstas son las habilidades que las mujeres deben desarrollar en su camino hacia roles ejecutivos altos, especialmente si desean ser CEO.



Estas cifras son tasas de probabilidad. Responden a la pregunta: "En comparación con un gerente de nivel medio, ¿qué probabilidad tiene un CEO de obtener un puntaje alto en una determinada competencia?"

© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | Representa una muestra de 1.642 mujeres profesionales, incluyendo 165 ejecutivos senior y 71 CEOs.

CONCLUSIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones pueden identificar mujeres con habilidades excepcionales en las competencias mencionadas anteriormente, e intensificar su desarrollo para que el pipeline de liderazgo femenino sea más sólido.

Asimismo, las situaciones de crisis que logran revertirse constituyen experiencias vitales para el liderazgo de la mujer CEO. Pero las organizaciones deberían ser muy cautelosas y cuidarse de no forzar a las mujeres hacia un "acantilado de cristal", y perder líderes potenciales para el rol si la estrategia de recuperación no tiene posibilidades reales de éxito.

CONCLUSIONES PARA LÍDERES Y ALIADOS

Las mujeres CEO sabían perfectamente en qué área deberían haber estado mejor preparadas: las relaciones con directores, accionistas, alta gerencia y grupos de interés externos. Aquellos actores que patrocinan candidatas al rol de CEO deben ayudarlas a adquirir estas experiencias estratégicas. Para las mujeres que ya han iniciado el camino hacia el sillón de CEO, es vital consolidar los conocimientos de operaciones y finanzas.

CONCLUSIONES PARA LAS MUJERES

En todos los resultados obtenidos en nuestra evaluación aparece un común denominador: coraje, toma de riesgos, resiliencia y manejo de la ambigüedad.

Es necesario que un mayor número de mujeres realicen tareas desafiantes y de resultados inciertos para desarrollar estas características.

Los caminos a la oficina del CEO

Los datos revelan cuatro formas de llegar a la cima y tres perfiles para las mujeres que lo lograron

Resultaría tentador buscar una fórmula universal que pudiera ayudar a las mujeres a transformarse en CEO. En realidad, no existe tal fórmula, ni una sola clase de persona ideal, ni un camino definido paso por paso, ni una sola clase de organización ideal. Más de un camino conduce a la oficina del CEO.

Sin embargo, hay algunas conclusiones alentadoras, que permiten diseñar una trayectoria de carrera que genuinamente encienda la pasión y energía de las mujeres por este rol. Incluye la posibilidad de 'diversidad' en lugar de un enfoque predefinido. Y una ventaja más: favorece el desarrollo de un pool más extenso de potenciales líderes.

> "Una revelación literalmente me golpeó la cara: como líder no siempre iba a tener todas las respuestas, pero si me rodeaba de personas más capaces que yo en áreas críticas, juntos podríamos impulsar nuestro negocio más lejos y más rápido".

Inicialmente generar credibilidad, luego profundizar la experiencia

En nuestras entrevistas sugirieron dos componentes preliminares del desarrollo de carrera entre las mujeres que llegaron a ser CEO. El primero de ellos era establecer credibilidad en una determinada área de especialización y ganar reputación por el desempeño o los resultados obtenidos.

Esta reputación abre la puerta a oportunidades más complejas y atrae a mentores tempranamente.

Una base sólida de carrera incluye conocimientos y experiencias que:

- generen resultados que puedan ser objetivamente medidos.
- tengan relación con el aspecto central del negocio (por ej. suscribir pólizas en el caso de seguros; producción para la industria automotriz; gestión de tienda para el negocio minorista).

En este grupo de CEOs la forma más común de acceder al rol fue a través de conocimientos y experiencias en ciencias, tecnología, ingeniería o matemáticas. Cerca del 40% de las mujeres poseían estudios universitarios en estas disciplinas. (Cabe destacar que las carreras tecnológicas no eran muy comunes cuando estas mujeres CEO eran estudiantes.) En segundo lugar pueden mencionarse estudios de negocios (en especial economía y finanzas) y leyes, desde donde las mujeres se movieron rápidamente al derecho comercial. Otras mujeres partieron de áreas como ventas o nuevos negocios, cuyos resultados también son fácilmente cuantificables.

Aproximadamente dos tercios de las mujeres participantes de este estudio comenzó su carrera desde alguna de estas disciplinas. Por el contrario, ninguna de ellas comenzó su carrera proveniente del área de RRHH, donde las mujeres tienen excesiva presencia.

¿Por qué este componente de generación de credibilidad es tan importante? Porque el desarrollo de conocimiento y experiencia técnica es un trampolín para lograr resultados y ganarse el respeto de pares y supervisores. Cuando en un área de expertise se obtienen resultados fácilmente cuantificables, esos resultados tan elocuentes no podrán ser ignorados a la hora de tomar decisiones referidas a ascensos o promociones.

Esto le dará reconocimiento a la mujer, y tiene potencial para atenuar cierto prejuicio inconsciente que a veces existe en decisiones de talento.

La segunda etapa es un punto de inflexión del rol experto hacia el rol de líder, que puede ocurrir tempranamente, a partir de los veinte años, o más tarde, cuando la mujer está más cerca del nivel C-suite. En esta instancia su trabajo

Dos etapas en la carrera de las mujeres las preparan para el rol de CEO

Etapa 1: Generar credibilidad

Las mujeres CEO comienzan desde una base de conocimiento y experiencia y:

- Muestran resultados indiscutibles
- Establecen una reputación de éxito
- Se ganan el respeto de pares y jefes
- Se posicionan en el área fundamental del negocio

Etapa 2: Profundizar la experiencia

Luego se mueven en torno a roles de l iderazgo y:

- Obtienen lo mejor de cada equipo de trabajo
- Demuestran agilidad al asumir tareas que impliquen otro país o función
- Desarrollan habilidades de firmeza, presencia, coraje e inspiración de otras personas

© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados.

será sacar lo mejor de la gente que la rodea o está bajo su supervisión, para darles apoyo, colaborar con ellos y desarrollar su talento. Éste es el momento en el que la mujer comienza a desarrollar actitudes, valores y habilidades que contribuyen a la cultura que luego creará cuando sea CEO.

Algunas líderes intensifican este aprendizaje deliberadamente ejerciendo sus habilidades en RRHH, comunicaciones o marketing. Inclusive, un rol de naturaleza global o internacional puede profundizar ese desarrollo aún más, mientras la persona aprende a manejar diferentes culturas y su forma específica de realizar el trabajo y comunicar.

> "La idea de ir a ventas, donde no había demasiada evaluación subjetiva era atractiva...También el aspecto de desarrollar la resiliencia, es decir, aceptar el rechazo y "curtir" la piel...eso fue muy valioso".

> "El aspecto central del trabajo, eso es lo que uno debe entender perfectamente".

Cuatro estrategias de carrera diferentes

Aunque las historias de las mujeres CEO mencionaban algunos temas en común, la forma de implementarlos era muy variada. Encontramos cuatro patrones bien definidos de las mujeres en la manera de abordar sus carreras para llegar a ser CEO, alguna de las cuales se superponen en ocasiones.

Aprendizaje continuo. Algunas mujeres buscaban trabajos difíciles y arriesgados para exigirse y superarse a sí mismas, y de esa manera, adquirían una gran variedad de experiencias. Como ejemplos pueden enumerarse: iniciar un nuevo negocio cuando todas las personas cercanas les aconsejaban no hacerlo; generar por sí mismas roles desconocidos o inexistentes; y asumir proyectos de reconversión de negocios en crisis que implicaban un gran riesgo. Si bien estas mujeres no aspiraban al rol de CEO necesariamente, de todas formas deseaban un aprendizaje, desafío e impacto de liderazgo adicional.

Vista de pájaro. Algunas mujeres adquirían una vista panorámica del negocio, ya sea desde un rol externo como asesoría legal, o desempeñando una tarea especial, por ejemplo, asistente de algún ejecutivo senior. Inclusive algunas mujeres se involucraron estrechamente en procesos de fusión y adquisición de empresas, o en roles financieros de nivel jerárquico superior. Los directivos las conocían, o ellas entablaban relación con ellos para entender el negocio integralmente. Desde el principio de su carrera, estas mujeres conocían todos los aspectos del negocio, ya que habían rediseñado los modelos de negocios al reemplazar al CEO, o bien habían trabajado como asesoras/asistente especial del CEO, o habían desarrollado un negocio derivado o nuevo negocio, o liderado un proceso crítico de transición de alguna fusión o adquisición que había impactado en el negocio principal estratégicamente.

Innovación/crecimiento. Estas mujeres sentían una profunda pasión por el negocio y no temían reformular o introducir cambios disruptivos en el status quo. Inclusive, buscaban nuevas formas de hacer negocios más audaces, para favorecer el crecimiento futuro. Encontraban nuevos mercados, mejoraban divisiones o departamentos cuya actividad estaba paralizada; y superaban los límites de la compañía, más allá de lo que otros líderes habían podido concebir.

Desarrollo de carrera. Aquellas mujeres que comenzaron a liderar un negocio tempranamente en sus carreras o se dieron cuenta a mitad de camino que podrían ser CEO planificaron sus decisiones de carrera mucho más deliberadamente. Quizá, esta estrategia sea

más común en los hombres y mucho menos frecuente en la mujer. Quizá las mujeres puedan no haber sido tan explícitas al respecto, pero sus elecciones claramente reflejaban sus ambiciones al rol de CEO: por ejemplo, asistían a escuelas de negocios renombradas, les comunicaban a sus supervisores que estaban listas para el próximo paso, aceptaban trabajos en finanzas, operaciones o de carácter global para adquirir ciertas habilidades y experiencias, y por último buscaban dar un paso más allá de lo establecido para lograr los objetivos estipulados.

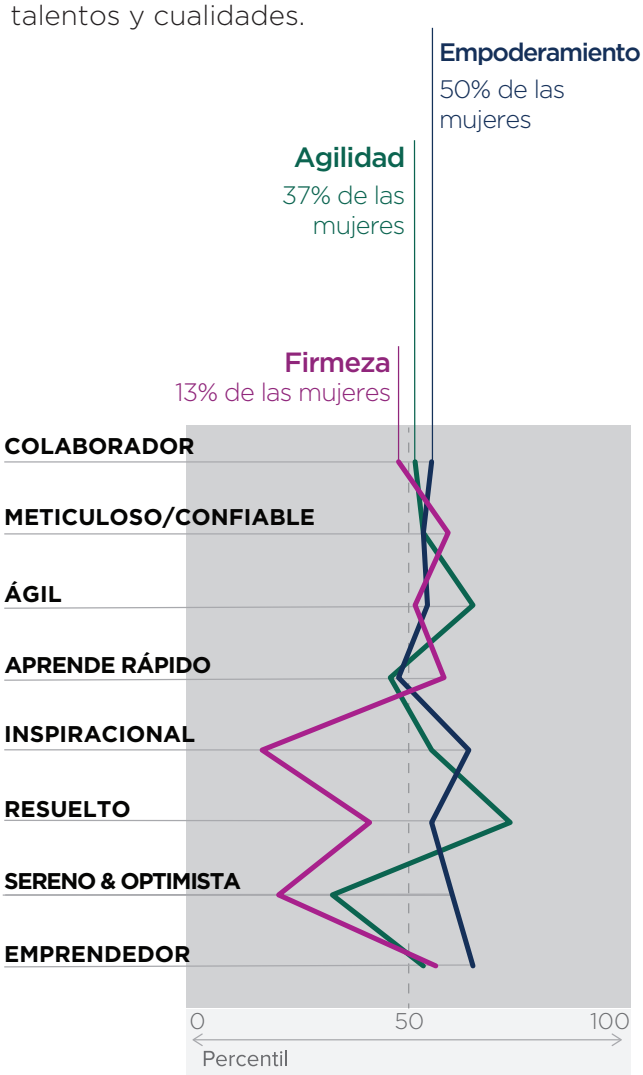
Todas estas estrategias para abordar la carrera parecían igualmente efectivas. Algunas mujeres CEO subieron directamente la escalera corporativa, y otras fueron en zigzag, adquiriendo mayor cantidad de conocimientos sobre el negocio que resultaron muy útiles a posteriori.

> "Comenzó un período de 18 años que fue increíble. Nuestro negocio evolucionó de ganar $180 millones con un solo producto a facturar $2.500 millones con una cartera de múltiples productos y segmentos de actividad".

> "La gente tiene que tener ganas de saltar [como las ranas, de camalote en camalote]. Uno tiene que estar dispuesto a moverse hacia los costados. Caso contrario, no podrás obtener la confianza necesaria ni la experiencia requerida".

La mayoría de las mujeres CEO tenían uno de estos tres perfiles de talento

Nuestro análisis de las mujeres CEO reveló tres perfiles. Todos tenían espíritu emprendedor, pero enfatizaban distintos talentos y cualidades.



© Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados. | 38 mujeres evaluadas con KF4D.

Tres perfiles de mujeres CEO

Nuestro análisis de los datos de la evaluación realizada a 38 mujeres CEO reveló diferentes patrones que incluían todos los rasgos, drivers y competencias. Sin embargo, los tres perfiles relevados compartían un aspecto en común: todos presentaban un fuerte espíritu emprendedor. A todos ellos los motivaba excepcionalmente el hecho de desarrollar algo nuevo, asumir riesgos, producir resultados, y marcar la diferencia. Pero estas mujeres innovadoras, complementaban su habilidad para impulsar y desarrollar negocios con diferentes talentos y actitudes.

Perfil Empoderamiento: 50% de las mujeres CEO

Este porcentaje reflejaba fuertes habilidades de liderazgo de personas, en especial inspirar a otros, colaborar y ejercer autocontrol. No es sorprendente que tantas mujeres encajen en este perfil, teniendo en cuenta que muchas de ellas mencionaron como antecedente de carrera haber desarrollado sólidos equipos de trabajo y culturas positivas. Este énfasis en el empoderamiento mostró un aspecto de orientación a los resultados. Frecuentemente, la referencia a la disciplina operativa, las normas de conducta y los altos estándares aparecían integrados en el desarrollo de la cultura cuando se hacía referencia a la misma.

Perfil Agilidad: 37% de las mujeres CEO

Estas mujeres mostraron un patrón de muy altos puntajes en cualidades como 'agilidad', curiosidad', 'manejo de la ambigüedad', 'toma de riesgos', y 'capacidad de adaptación al cambio'. Las mujeres que coincidían con este perfil tenían tendencia a buscar nuevos desafíos, asumir roles pobremente definidos, e iniciar algo nuevo en su negocio.

Perfil Firmeza: 13% de mujeres CEO

Este perfil reducido de mujeres CEO se caracteriza por sus altos puntajes en 'meticulosidad' y 'confiabilidad'. La fortaleza en estas áreas refleja precisión, cuidado por el detalle y estructura. Estas cifras constituyeron valores atípicos en un grupo de mujeres que generalmente prefería las situaciones desafiantes, dinámicas e impredecibles. Sin embargo, este perfil puede ser muy apropiado para aquellos negocios que requieran procesos y procedimientos operativos rígidos, o tipos de actividad industrial altamente reguladas.

Estos perfiles personales no se corresponden necesariamente con una sola estrategia de carrera específica. Por ejemplo, una mujer con perfil de empoderamiento puede haber adoptado cualquiera de las cuatro estrategias de carrera (aprendizaje continuo, crecimiento/innovación, vista de pájaro, desarrollo de carrera) para llegar a la silla de CEO.

CONCLUSIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

La variedad de perfiles y estrategias que diferenciamos nos muestran que hay numerosas formas de acceder al rol de CEO. Así, las organizaciones que deseen desarrollar un sólido pipeline de liderazgo seguramente tendrán muchas más opciones de las que hayan imaginado.

Cabe mencionar que en muchas áreas de las carreras CTIM actualmente las mujeres pueden estar sub representadas, debido al predominio de CEOS (hombres y mujeres) con formación en esas disciplinas.

CONCLUSIONES PARA LAS MUJERES

Las disciplinas de estudio CTIM constituyen un buen punto de partida para iniciar la carrera hacia el rol de liderazgo máximo para las mujeres, ya que les permiten adquirir experiencias y conocimientos que refuerzan su pasión y la seguridad que no están cerrando la puerta a futuras oportunidades de liderazgo.

Recomendaciones

Recomendaciones iniciales para organizaciones, aliados y mujeres

El Instituto Korn Ferry estudió 57 mujeres que habían alcanzado el rol de CEO, tratando de interpretar qué cualidades y experiencias personales habían contribuido al logro de tan alto y peculiar rol. Sin embargo, en esta fase inicial de investigación no analizamos por separado en qué compañías trabajaban actualmente o habían trabajado.

De esta forma, combinando las observaciones y conocimientos adquiridos de esas mujeres, más nuestro conocimiento organizacional, pudimos formular una serie de recomendaciones iniciales para aquellas personas y organizaciones que tienen la intención de incrementar la cantidad de mujeres en el pipeline de CEOs, y para mujeres que aspiran a ser CEO en un futuro cercano o más lejano.

Organizaciones

En las 57 entrevistas, sólo en muy pocos casos las mujeres mencionaron haber recibido prácticas efectivas para gestionar talento en su organización que las hayan puesto en igualdad de oportunidad con los hombres. Por ejemplo: identificación temprana de líderes de alto potencial, tareas seleccionadas específicamente para superarse, programas de licencia familiar o reincorporación laboral flexibles, y programas de sucesión formales y objetivos. De hecho, estas prácticas aún siguen siendo poco frecuentes. La implementación de mejores prácticas de gestión de talento debe ser el punto de partida de toda organización, así como priorizar la remoción de cualquier obstáculo que afecte la diversidad en el pool de talento de la organización.

Adicionalmente, recomendamos la adopción de las siguientes acciones:

Reconocer la verdadera meritocracia. “La supervivencia del más apto” no es la verdadera meritocracia, porque intrínsecamente favorece al grupo dominante. Una organización no tendrá un verdadero sistema de reconocimiento del mérito a menos que acepte que las mujeres son muchas veces “ignoradas” o conscientemente eliminadas. Se requieren acciones deliberadas para identificar y anular los prejuicios inconscientes que forman parte de la naturaleza humana, y permitir una mayor diversidad.

Reformular la identificación de talento. Las entrevistas con las mujeres CEO demostraron que la ambición no siempre se manifiesta tan explícitamente como la búsqueda de un ascenso. Las organizaciones deben entender que existen numerosos puntos de partida para impulsar líderes, y lo que motiva a las mujeres puede diferir del perfil tradicional. Si las mujeres no son detectadas por el “radar de talento”, entonces es el radar el que debe ser actualizado o mejorado.

Impedir los prejuicios inconscientes. Los prejuicios inconscientes no desaparecen, pero las organizaciones deben identificar en qué momentos especiales éstos pueden afectar las decisiones de talento, y deben intentar alterar esas deficiencias emocionales en dichos momentos. Las organizaciones deben asegurar que todas las personas sean responsables de aplicar estas prácticas en cualquier área de gestión de talento involucrada: contratación, onboarding, reuniones de equipo, actividades de desarrollo, planeamiento de sucesión, etc.

Expresar abiertamente cuando se han identificado líderes potenciales. El interrogante de decirle o no al empleado cuando se lo ha detectado como potencial futuro líder es materia de intenso debate. Estas entrevistas dejaron bien en claro que la transparencia es una cualidad que las mujeres valoran intensamente y marca una gran diferencia para ellas. Numerosas mujeres CEO dijeron que haber recibido validación externa de su talento y ambición fue un punto de inflexión en esa motivación, y las colocó definitivamente en el camino hacia el objetivo de ser CEO. Las organizaciones deben comunicar a las personas, especialmente a las mujeres, que saben que ellas están en camino hacia el liderazgo más alto. También es muy importante ser transparente con respecto a qué habilidades, actitudes y experiencias son necesarias para llegar (y mantenerse) en ese camino.

Reformular el liderazgo ejecutivo y el rol de CEO para atraer más mujeres. Lo que motivó a estas mujeres CEO es superar desafíos, resolver problemas, actuar con impacto, y generar una cultura. Si se describen las acciones que preparan a los futuros candidatos a CEO como tareas que impulsan el desarrollo en vez de enumerar una lista de cualidades, responsabilidades e incluso ámbito de autoridad, muy pocas mujeres que estén desempeñando el rol de vicepresidenta o vicepresidenta ejecutiva elegirán no continuar la carrera. También es importante puntualizar que además de ser desafiantes, estos trabajos ofrecen mayor autonomía y flexibilidad para realizar la tarea, y contribuyen a reducir la preocupación por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Reducir el impacto de situaciones de tiempo o movilidad. Los roles que tienen impacto financiero en el negocio a menudo requieren que la persona sea transferida a otra locación o sufra exigencias de tiempo muy demandantes que pueden afectar la familia. El apoyo logístico y económico, y las vivencias de las mujeres que han sufrido estas situaciones puede ayudar a mujeres que tienen reservas y evitar que decidan no proseguir con su responsabilidad. Las organizaciones deben ser conscientes de cómo los traslados pueden afectar a los cónyuges que trabajan, y adaptar proactivamente sus necesidades profesionales. Este esquema favorece a todas las partes, y remueve un obstáculo con el que las mujeres parecen tropezar especialmente.

Hacer foco en el pool de talento que alimentará futuras mujeres CEO. Las mujeres tienen poca representatividad en roles de liderazgo estratégicos de la organización o unidades de negocios, que justamente son los roles que mayormente conducen al máximo liderazgo de la empresa. Entonces, un paso claro y definido consiste en atraer más mujeres para que adquieran experiencias y posicionamiento estratégico. Las organizaciones deben analizar cuidadosamente qué relación de género existe en estos puestos tan específicos, cuántas mujeres desempeñan roles de naturaleza financiera estratégica, cuántas mujeres son presidentas o directoras de división, o están en el cuadro de sucesión, o son candidatas en búsquedas externas. La organización puede, por ejemplo, fijar sus propios estándares de selección o promoción, cuidando que la mitad de los candidatos sean mujeres en aquellos niveles jerárquicos en los cuales las mujeres suelen “abandonar”.

Líderes ejecutivos y aliados

Los cambios descritos con anterioridad son vitales, pero las organizaciones no cambian de la noche a la mañana. Sin embargo, a nivel individual, los ejecutivos pueden producir impacto casi inmediato haciendo foco en las deficiencias de desarrollo de talento mencionadas en este estudio.

Mentores ejecutivos (primeras etapas de la carrera). Muchas mujeres CEO se refirieron al apoyo, estímulo y guía dado por mentores en las etapas iniciales de su carrera, y en casi todos los casos, los mentores eran hombres. A continuación presentamos algunas recomendaciones para aquellas personas (hombres y mujeres) que puedan llegar a ser mentores de mujeres con futuro en roles de liderazgo superior:

- No duden en reafirmar el talento de la persona mientras la orientan en las habilidades y experiencias necesarias para progresar en su carrera. El silencio es el gran enemigo del progreso de la mujer.
- Hablen de negocios, ya sea estrategia, operaciones, finanzas y ganancias, no sólo de liderazgo.
- Ayuden a la persona que recibe la orientación a diseñar un plan de carrera estratégico. Éste puede cambiar con el tiempo, pero contribuye a que la persona que recibe el mentoring no se desvíe de su camino por carecer de una dirección clara y definida.
- Mencionen las dificultades más “frecuentes” que surgen cuando se asumen roles de liderazgo más importantes. Ayúdenlas a entender esos desafíos demandantes como indicador de un potencial rol de CEO. No dejen que las mujeres se desanimen.
- Acepten que las mujeres pueden ser ambiciosas, aunque no se vendan a sí mismas o se promuevan para otros roles más ambiciosos. Ayúdenlas a vender su talento y darles visibilidad ante altos ejecutivos e importantes contactos externos.
- Impulsen a las mujeres a cuestionar sus propios principios e ideas establecidas. Una mujer CEO dijo que pensó que su esposo no se iba a mudar por su trabajo. Cuando tuvo que comunicárselo, se sorprendió de ver que él estaba encantado con la idea.
- Aconséjenles a las mujeres que a veces la manera de hacer el trabajo se torna más flexible en roles superiores para evitar el éxodo de talento de mitad de carrera.

Patrocinadores (finales de la carrera). Hacemos la distinción entre mentores y patrocinadores, que se dedican específicamente a dar apoyo e impulsar a una persona dentro de la organización. Generalmente esta persona es un CEO, miembro del directorio, u otro ejecutivo senior que contribuye con tareas específicas del rol. Además de estos aspectos, que tienen absoluta vigencia, podemos agregar algunas otras recomendaciones para esta etapa. Es importante:

- Promover activamente a las mujeres con futuro para el rol de CEO: no solamente una, sino varias de ellas. Hablar sobre ellas ante pares o miembros del directorio.
- Ayudar a las mujeres a individualizar cuáles redes pueden estar fuera de su alcance, y tratar de determinar cómo comenzar a interactuar en ellas.
- Brindar gran cantidad de oportunidades para trabajar con los directivos, medios de prensa, accionistas y demás inversores o grupos de interés.
- Cuando una mujer comienza un nuevo rol, es importante explicarle detenidamente los resultados de desarrollo esperados.
- Asimismo, es importante darle a la mujer una honesta opinión de su desempeño o feedback cuando ha tenido algún obstáculo. Si bien la situación puede haber sido dolorosa en su momento, muchas mujeres CEO mencionaron el feedback posterior como un elemento fuertemente positivo y constructivo que contribuyó significativamente.
- También debe exponerse la opinión de los distintos actores de interés acerca de las mujeres con talento de liderazgo, y ayudarlas a construir una fuerte marca personal necesaria para generar influencia e impacto.
- Los ascensos y roles críticos deben analizarse según el grado de interés que produzcan en las mujeres a consecuencia de su ambición y valores, que normalmente incluye el propósito mayor, el impacto sobre la vida de las personas, el desarrollo de talento y la generación de una cultura positiva.

Mujeres cercanas al nivel de CEO

Si una mujer ya es gerente general, líder de una unidad de negocios, o se encuentra en el nivel de ejecutivos C-suite, y sabe positivamente que podría ser una buena CEO para su compañía, entonces deberá adaptar la trayectoria de su carrera a esa situación específica. Para mujeres que no estén todavía en los niveles descritos al principio del párrafo, a continuación se enumeran distintas recomendaciones generales.

Expresar el propio interés. Las personas influyentes deben conocer la ambición personal de la mujer. No es necesario tornarse repetitiva, pero sí expresarse con claridad. En nuestra encuesta una mujer mencionó que cuando el CEO que había sido reclutado externamente cambió de opinión y no asistió el primer día a su trabajo, se le solicitó que asumiera provisoriamente el rol. Otra mujer CEO sólo fue considerada candidata para el rol cuando miembros del directorio preguntaron a los empleados a quién les gustaría ver en el rol de CEO. Ninguna de estas mujeres había hablado explícitamente de su interés, sino que ambas resultaron beneficiadas tras circunstancias fortuitas. Es mejor expresar el propio interés que dejar todo en manos de la fortuna.

Establecer relaciones estratégicas. El desarrollo y gestión de redes con stakeholders estratégicos es un área donde las mujeres CEO evaluadas no puntuaron de la misma manera que el perfil ideal de CEO. Es importante generar y mantener relaciones con miembros del directorio, stakeholders externos, el actual CEO, los pares y cualquier otra persona de importancia en la compañía. El primer objetivo debe ser entender mejor la compañía y los roles de cada persona en ella, y posteriormente, tener aliados y personas que brinden apoyo cuando la persona ocupe el cargo de CEO.

Adquirir conocimientos o experiencias necesarias que aún no hayan sido incorporados. Es importante tener conocimientos fluidos de finanzas y mercados y entender los desafíos estratégicos que la compañía puede tener que enfrentar a futuro. Si la mujer carece de alguno de estos conocimientos, es hora de incorporarlos lo más pronto posible.

Pensar en términos de cómo lo haría un CEO. ¿Cómo haría crecer el negocio o responder a los desafíos actuales? ¿Qué valores y propósito fundamental de la organización adoptaría e intensificaría? ¿Qué cambios haría en la cultura organizacional? Los directores ejecutivos querrán saber precisiones de estos aspectos durante las entrevistas preliminares, o quizá mucho antes. Durante estos intercambios de ideas, la mujer debe explicar detalladamente los resultados que desea obtener para

la compañía y lograr que ellos crean en su capacidad e impacto de liderazgo.

Mantenerse alejada del "juego sucio". En algunas empresas los que participan de la carrera por el rol de CEO tratan de dañarse mutuamente. La mujer no debe involucrarse en este tipo de juego, que afecta la imagen de la compañía y la reputación propia, y hace perder la confianza que la persona se haya ganado para calificar para el rol.

Insistir. Puede haber segundas oportunidades. Consultamos información privada de 29 mujeres que habían sido evaluadas para determinar sus condiciones para el rol de CEO. Ocho fueron declaradas aptas, y siete de ellas nombradas CEO. Pero de las 21 restantes que aún no estaban listas, finalmente ocho fueron nombradas CEO, ya sea en la misma compañía con posterioridad, o en otra compañía diferente. De la misma manera, las mujeres que entrevistamos para este estudio demostraron un altísimo nivel de adaptación y persistencia. Para algunas de ellas, perder la "carrera" para el rol de CEO sólo intensificó y consolidó aún más su interés por transformarse en CEO en otra empresa, lo cual hicieron finalmente tal como se habían propuesto.

Mujeres en el pipeline de CEO

Las siguientes recomendaciones son para aquellas mujeres que quizá no vayan a desempeñar el rol de CEO para antes de 2025 pero seguramente formen parte del pipeline de liderazgo en décadas posteriores.

Inicialmente buscar roles cuyos resultados sean medibles. La mayoría de las 57 mujeres CEO que participaron en este estudio habían cursado carreras CTIM o carreras de leyes, y los resultados obtenidos eran claramente exitosos. Ventas y finanzas también son buenos puntos de partida. Recursos humanos, no tanto.

Evaluar objetivamente la compañía o división. ¿Es un lugar donde las mujeres tienen éxito? ¿Donde la actitud hacia la mujer es generalmente buena? ¿Donde la gente recibe un trato correcto? ¿En este lugar los gerentes son responsables de formar y desarrollar talento? Si las respuestas son negativas, es hora de mudarse de organización. No vale la pena quedarse años y años en un departamento u organización esperando que las cosas cambien.

Clarificar la visión, valores y propósito principal. El éxito debe formularse no solamente por los resultados de negocios obtenidos, sino por lograr cosas que tengan valor personal. Esta relación con una dimensión más profunda es la que hace posible resistir, perseverar, ser fuerte. Por ejemplo, competir por un rol mayor con una cuota extra de poder le da la posibilidad a la persona de producir un impacto positivo en otros, mejorar la cultura, etc.

Presentarse aunque no se esté completamente preparada. Debemos reconocer que los requerimientos de un puesto en cierta forma constituyen una lista de "deseos". No es necesario ser una autoridad experta en todas las áreas antes de presentarse a un nuevo puesto. Sin embargo, no debe asumirse que los resultados hablarán por sí mismos. En cierta medida, la persona interesada en el puesto debe "venderse" a sí misma y promocionarse para el puesto en cuestión.

Establecer contactos que tengan impacto. Una red efectiva de contactos debe extenderse de la zona de confort de los pares u otras mujeres. Obviamente, esto requiere coraje y una cierta dosis de cálculo estratégico. Es necesario considerar cuáles son los objetivos personales, o a quién puede necesitarse para establecer una sólida relación comercial. Asimismo, la persona debe tener presencia ante actores clave en toma de decisiones dentro de las diferentes líneas de negocio. Si es necesario, deben generarse contactos hacia el exterior de la empresa, ya sea formando parte de grupos de actividad industrial afines o foros económicos, por ejemplo. También es importante participar en proyectos que involucren Inversores, fusiones o alianzas comerciales. En otras palabras, cualquier actividad que vincule a la persona con otras personas que puedan ayudar y ser ayudadas también.

Prestar atención al negocio integralmente. Es importante saber cómo gana dinero la compañía, y entender también a los principales clientes y competidores, y su posición. La lectura de informes de prensa sobre la organización o sector de actividad es de gran utilidad, así como escuchar la opinión de colegas de otros sectores, unidades de negocios o locaciones geográficas. Asimismo, formular preguntas puede ayudar a entender las implicancias de los cambios o pedidos propuestos. Finalmente, el conocimiento financiero puede contribuir a leer e interpretar el informe financiero anual con mayor facilidad.

Tomar decisiones de carrera estratégicas. Siempre que sea posible y surja la oportunidad, deben priorizarse aquellos trabajos o tareas desafiantes que desarrollen las habilidades necesarias para el rol de CEO (incluyendo acciones de conversión de empresas en crisis, desarrollo de nuevos negocios o trabajos en otros países). Resultan de especial valor las tareas que implican alta exposición desde el comienzo de la carrera, como participar en una fusión de empresas, ser asistente/asesor especial temporario de algún alto ejecutivo, o aún mejor, del CEO en funciones. Inclusive, la mujer puede expandir su experiencia a través de algún trabajo en comunicaciones o RRHH asignándole parte de su agenda, sin descuidar su rol permanente la mayor parte del tiempo en el área que constituye el núcleo del negocio. Quizá esta superposición signifique asumir roles que puedan parecer monótonos o simples para una "adicta a los desafíos", pero muchas de las personas que llegan a ser CEO lo hacen habiendo experimentado lo que son "pérdidas y ganancias".

Elegir al compañero apropiado. Una de las claves para una carrera exitosa es un cónyuge que acompañe. Aproximadamente la mitad de las mujeres CEO que participaron de este estudio tenían maridos que además de tener sus propias carreras sólidas e importantes, colaboraban con sus mujeres apoyándolas en su rol. Estos matrimonios en los que ambos cónyuges tenían sus propias carreras implicaban una logística complicada, negociaciones, hacer actividades por turno y/ o simultáneamente, y equilibrar decisiones de carrera y ascensos. Aproximadamente un tercio de las mujeres CEO tenía cónyuges que asumían roles en el hogar y cuidado de los niños. En estos casos, la pareja tomaba una decisión clara y consciente de priorizar la carrera de la mujer. Al elegir un compañero para la vida, la mujer debe considerar sus ambiciones personales de carrera y asegurarse de que ambos tengan filosofías de vida compatibles que puedan satisfacer las ambiciones personales de cada miembro de la pareja.

Conclusiones

El objetivo de la Fundación Rockefeller de tener 100 mujeres CEO en empresas Fortune 500 parece audaz –y modesto a la vez, teniendo en cuenta que en USA las mujeres constituyen el 47% de la fuerza laboral. Si bien la cantidad de mujeres que se han sumado a las filas de los CEOs sólo en el último año debería ser una tendencia alentadora, no debe reducirse, ni mucho menos detenerse.

La contribución de Korn Ferry a ese objetivo, el proyecto denominado CEO Pipeline Project, es de naturaleza táctica: ¿qué podemos aprender de esas 57 mujeres CEO para mejorar la identificación y desarrollo de talento ejecutivo? Después de todo, la organización es lo que representan las personas que la conforman.

Sin embargo, hoy en día las organizaciones operan en un contexto que puede presentar niveles de dificultad adicionales. Cualquiera sea el impulso adquirido, debe mantenerse.

Un juego sin ganadores parece haberse establecido, una preocupación subyacente de carencia de oportunidades laborales suficientes para todos. Y no es solamente la actitud de los hombres con las mujeres, es también la actitud de las mujeres entre sí. El escenario económico disruptivo, el cambio tecnológico tan acelerado, los años de estancamiento o desaceleración salarial, y la automatización cada vez mayor han exacerbado esta preocupación.

Si es que existe un antídoto en la cultura de negocios, quizá sea el foco en la expansión y el crecimiento. Las empresas que son genuinamente optimistas con respecto al crecimiento suelen generar más fácilmente una cultura donde el éxito de una persona no reduce las oportunidades de otra.

Los cuadros directivos y los CEO actuales también deben entender que una cantidad cada vez mayor de mujeres en puestos de liderazgo ejecutivo es un signo de robustez corporativa y buena “salud” organizacional. Numerosas instituciones, entre ellas McKinsey Global Institute y Peterson Institute for International Economics, han podido establecer una estrecha relación entre la representación adecuada de género y el desempeño del negocio, y entre la paridad de género y el crecimiento económico en general.

El objetivo de cien mujeres CEO en empresas Fortune 500 es necesario y a la vez realizable. Quizá, también marque un punto de inflexión, un lugar en el que las mujeres no sean miradas como una rareza sino por su destreza de liderazgo y negocios.

Notas

[1] Lean In y McKinsey & Company (2017). Women in the Workplace 2016. Extraído de: https://womenintheworkplace.com. (8 de septiembre, 2017)

[2] Lean In y McKinsey & Company (2017).

[3] Brands, Raina A., y Fernandez-Mateo, Isabel. (2017). Leaning out: How negative recruitment experiences shape women's decisions to compete for executive roles. Administrative Science Quarterly. 62 (3): 405-442.

[4] Ibarra, H., Carter, N., & Silva, C. (Septiembre, 2010). Why men still get more promotions than women. Harvard Business Review, pp. 80-85.

Lean In y McKinsey & Company (2015). Women in the workplace. McKinsey & Company.

Stroh, L.K., Brett, J.M., & Reilly, A.H. (1996). Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior.* 49(1), 99-118. DOI: 10.1006/jvbe.1996.0036

[5] McKinsey Global Institute. (2015). The power of parity: How advancing women's Equality can add $12 trillion to global growth. Extraído de: http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global- growth. (8 de Septiembre, 2017)

[6] Nolad, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey (working paper). Petersen Institute for International Economics. Extraído de: https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf.(Sept. 8, 2017)

ACERCA DE KORN FERRY

Korn Ferry es una firma global de consultoría organizacional. Ayudamos a las compañías a diseñar su organización: la estructura, los roles y las responsabilidades, así como la manera en que recompensan, desarrollan y motivan a su personal. Igualmente importante: ayudamos a las organizaciones a seleccionar y contratar el talento que necesitan para ejecutar su estrategia. Nuestros aproximadamente 7000 profesionales prestan servicios a clientes en más de 50 países.

ACERCA DEL INSTITUTO KORN FERRY

El Instituto Korn Ferry es nuestra institución de investigación y analítica, creada para compartir el conocimiento, experiencia y perspectivas de los expertos acerca de talento y liderazgo. A través de estudios, libros, y una revista de edición trimestral, Briefings, buscamos incrementar el conocimiento y entender cómo las decisiones estratégicas de talento inciden en la ventaja, éxito y crecimiento competitivo.

KORN FERRY
Institute

©Korn Ferry 2017. Todos los derechos reservados.