



Resultados de la investigación

—

# Las mujeres, el liderazgo y la paradoja de la prioridad

Por qué tan pocas organizaciones lo entienden... y cómo superan a las demás aquellas que lo hacen

IBM Institute for  
Business Value





## Temas de discusión

### **¿Por qué no se les ha dado ascensos a puestos de liderazgo a más mujeres?**

Aunque hay evidencia abundante de que la diversidad de género en los puestos de liderazgo es buena para el negocio, la gran mayoría de las organizaciones del mundo dice que el avance de las mujeres a posiciones de liderazgo no es una prioridad empresarial formal.

### **Algunas organizaciones, a las cuales denominamos Iniciadoras, han hecho grandes progresos en el camino hacia la igualdad de género.**

Estas Iniciadoras ya cuentan con más mujeres en sus filas de liderazgo, reconocen que son responsables de implementar medidas y creen que la inclusión de género tendrá como resultado un mayor éxito organizacional.

### **Los mensajes progresistas no son suficientes para efectuar un cambio real.**

Para que las organizaciones puedan obtener beneficios de la diversidad de género en el liderazgo, tienen que convertir la igualdad de género en una prioridad estratégica formal, valorar las contribuciones de las mujeres tanto como las de los varones y reconocer a más mujeres como trabajadoras de alto rendimiento.

## Introducción

En los últimos años, hemos visto una ola de defensa de la igualdad de género en el ámbito laboral. Desde la cobertura mediática de temas como la brecha salarial hasta la creciente evidencia que demuestra que las empresas con mayor cantidad de mujeres en puestos ejecutivos tienen mejores resultados, nunca antes había sido tan consciente el mundo empresarial de la necesidad de promover a las mujeres y de los beneficios que esto reporta.

Sin embargo, a pesar de este consenso, el porcentaje de mujeres que se desempeñan en puestos ejecutivos de liderazgo sigue siendo extremadamente bajo. Entre las 2300 organizaciones que encuestamos en todo el mundo, en promedio, las mujeres ocupan solo el 18 % de los puestos de liderazgo más importantes, incluidos los puestos de directivos superiores, vicepresidentes, directores y gerentes ejecutivos.

¿Por qué sigue siendo tan grande esta división entre la cantidad de mujeres y varones líderes? Descubrimos que hay tres razones principales:

- Muchas organizaciones no están completamente convencidas de los beneficios que aporta la igualdad de género en el liderazgo, aunque exista una abundante evidencia de la correlación entre la equidad de género y los mayores niveles de éxito financiero y ventajas competitivas.
- Las organizaciones se amparan demasiado en las “buenas intenciones” y prefieren no intervenir en cuestiones de diversidad, en vez de aplicar el estricto enfoque de ejecución operativa que suelen aplicar a los demás aspectos del rendimiento organizacional. La mayoría de estas predice que pasarán varias generaciones antes de que se logre un liderazgo diverso en cuestiones de género en sus sectores. Más de tres cuartos de los encuestados nos dijeron que el fomento de las mujeres en puestos de liderazgo no es actualmente una prioridad empresarial formal.
- Los varones, que ocupan la gran mayoría de los puestos de liderazgo ejecutivo en todo el mundo, tienden a subestimar la magnitud del prejuicio de género en sus lugares de trabajo. Deberían ser los aliados de la igualdad de género en sus organizaciones y expresarse al respecto.

Las “Iniciadoras” han convertido el avance de las mujeres en una prioridad empresarial formal, dicen que las organizaciones con inclusión de género son más exitosas y asumen su responsabilidad en la toma de medidas.



**81 %**

incluye la paridad de género como parte de su programa estratégico



**83 %**

dice que implementar la igualdad de género es más fácil que lograr otras iniciativas empresariales



**89 %**

identifica a las mujeres como trabajadoras de alto rendimiento con la misma frecuencia que a los varones

Es irónico que, incluso cuando la brecha de género sigue siendo grande, actualmente hay una furiosa guerra para reclutar al talento en todos los sectores. A las empresas les costará mantener su competitividad si no logran promover sistemáticamente el desarrollo y el avance de las mujeres que sean candidatas capaces para puestos de liderazgo. Esta presión es una de las razones por las que permanecemos optimistas y creemos que la mejora significativa del equilibrio de género podría convertirse pronto en una mayor prioridad del mundo empresarial.

De hecho, nuestro análisis de datos revela que un pequeño subgrupo de organizaciones a las que denominamos “Iniciadoras” se está esforzando para modificar su cultura empresarial y ya está cosechando los beneficios. Las Iniciadoras, que representan solo un 12 % de la muestra total de la encuesta, han designado la promoción de las mujeres como una de sus prioridades empresariales formales. La mayoría de las Iniciadoras informa que ya superan a sus competidores en las siguientes categorías: rentabilidad, crecimiento de los ingresos, innovación y satisfacción de los empleados. Aunque las Iniciadoras no han logrado un liderazgo totalmente equilibrado en cuestiones de género, han demostrado un avance mucho mayor que las demás. Esto aporta una evidencia sólida de que la solución está al alcance de las organizaciones que estén dispuestas a abordar este asunto con urgencia y rigor.

## Obstáculos para el cambio

Cuando nos embarcamos en este estudio, partimos de la suposición de que para las empresas, el avance de las mujeres era una prioridad estratégica. La hipótesis se basaba en los mensajes positivos ampliamente difundidos sobre el compromiso de las empresas con la igualdad de género en los últimos años, la proliferación de programas centrados en mujeres en el trabajo, la gran cobertura mediática y las opiniones de analistas sociales. Con este gran énfasis en el tema, nos preguntamos por qué aún vemos a tan pocas mujeres ascender en sus empresas. Para averiguar la respuesta, encuestamos a 2300 ejecutivos y profesionales en organizaciones de 10 sectores y 9 regiones geográficas distintas del mundo y realizamos una serie de entrevistas individuales y detalladas (consultar “Enfoque y metodología del estudio” en la página 16).

Los resultados de nuestra investigación fueron sorprendentes. Descubrimos que la amplia mayoría de las empresas no prioriza el avance profesional de las mujeres (al menos no de manera formal).

“Cuando actuamos como líderes y asumimos nuestra responsabilidad poniendo en riesgo nuestra compensación o nuestro rendimiento es cuando empezamos a tomarnos el asunto en serio”.

**Director ejecutivo varón**, sector de servicios, EE. UU.

Para cerca del 67 % de los encuestados, el avance de las mujeres a puestos de liderazgo es algo que se puede fomentar pero que no constituye una prioridad empresarial formal para sus organizaciones. Otro 12 % dijo que el avance de las mujeres no es un tema de debate en su trabajo y el 79 % de las empresas a nivel mundial no le ha dado una total prioridad al liderazgo equilibrado en cuestiones de género.

La mayoría de las personas que respondieron a la encuesta sí sostiene que sus organizaciones buscan lograr que más mujeres ocupen puestos de liderazgo en el futuro. Muchas de estas han presentado programas bienintencionados. Pero a menos que el avance de las mujeres se designe como una prioridad formal del negocio, nuestros hallazgos señalan que la probabilidad de que las empresas vean una mejora marcada es mínima.

¿Por qué es entonces que tantas empresas se niegan a priorizar la necesidad de lograr la igualdad de género en el liderazgo?

### **Duda sostenida sobre la capacidad de generar un rendimiento financiero a través del avance de las mujeres**

Además de nuestros propios hallazgos, hay abundante información sobre los beneficios del avance de las mujeres. Al hacer una sencilla búsqueda en Google de la frase “el liderazgo equilibrado en cuestiones de género es bueno para los negocios”, obtuvimos al instante 18 millones de resultados.

Un ejemplo perfecto: El Peterson Institute for International Economics realizó una encuesta de 21 980 empresas que cotizan en bolsa en 91 países y determinó que “la presencia de más líderes mujeres en puestos elevados de la gerencia corporativa presenta una correlación con el aumento de la rentabilidad en estas empresas”. El análisis de nuestra encuesta también revela una correlación entre las organizaciones que informan resultados superiores en igualdad de género y las que informan resultados superiores en rentabilidad.

Sin embargo, estos datos convincentes que sugieren que una mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo podría impulsar el éxito empresarial siguen sin convencer a muchas organizaciones. Cuando le preguntamos a los encuestados si las organizaciones inclusivas en cuestiones de género eran más exitosas en términos financieros, el 42 % no pudo responder con un “sí” o un “no” definitivo. ¿Por qué titubean tanto?

El mensaje positivo sobre los posibles beneficios financieros ha sido acallado por los persistentes estereotipos sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres. Por ejemplo, alrededor de dos tercios de los encuestados asumen que la principal razón por la cual no hay más mujeres en puestos de liderazgo es que las mujeres tienen mayor probabilidad de anteponer sus familias a sus carreras.

Además, el 58 % dice que son menos las mujeres que desean asumir responsabilidades de liderazgo en comparación con la cantidad de varones. Aunque la promesa de un mayor éxito financiero podría ser tentadora para los líderes de hoy, mientras sigan sin examinar sus prejuicios de que las mujeres son responsables por su propia falta de avance profesional, será imposible lograr un liderazgo equilibrado en cuestiones de género.

### **Postergar lo apremiante**

Si la gente no cree que un asunto sea un problema, no sentirá urgencia por resolverlo. Solo el 27 % de los encuestados sostiene que lograr la igualdad de género es un desafío para su organización. En otras palabras, la amplia mayoría informa que garantizar la igualdad de género no es una causa de preocupación en particular en sus organizaciones, ya sea porque asumen que su organización está haciendo un trabajo aceptable o porque cualquier hecho aislado de desigualdad se puede abordar rápidamente cuando ocurre. Ninguna de estas visiones presenta una situación límite que requiera un cambio inmediato, aunque los encuestados admiten que sus organizaciones no han podido lograr aún ni siquiera algo parecido a la igualdad de género. Básicamente, lo que nos dicen los encuestados es que, de momento, sus organizaciones tienen muy poco interés en defender energicamente la igualdad de género en el liderazgo.

La actitud importa. Les preguntamos a los encuestados cuánto les llevaría a sus sectores demostrar un equilibrio entre mujeres y varones en todos los puestos de liderazgo. En promedio, estos estiman que 54 años: más que dos futuras generaciones. Esto, básicamente, equivale a decir “este no es nuestro problema”. Además, si una persona cree que las mujeres tienen características o responsabilidades inherentes que las hacen menos idóneas para los puestos de liderazgo, será fácil que perciba esto como un problema social que no le corresponde resolver a su organización. Para que el cambio ocurra en el negocio, los líderes ejecutivos tienen que reconocer cómo estas percepciones y este enfoque evasivo contribuyen a una cultura empresarial en la que la desigualdad de género puede persistir.

“Las empresas tienden a hablar sobre paridad de género y sostienen que tienen que hacer algo, pero siempre hay alguien que dice que el problema no es tan serio. Confían en sus instintos y no toman ninguna medida”.

**Miembro varón de una junta directiva**, sector tecnológico, Alemania

### El papel que juegan los varones

Las personas a las que encuestamos estiman que solo el 18 % de sus líderes ejecutivos son mujeres, lo que significa que el 82 % son varones. Debido a esta inmensa disparidad, no podemos ignorar el hecho de que, cuando hablamos de lo que las organizaciones están dispuestas a hacer en pos del progreso de las mujeres, hablamos sobre lo que los varones están dispuestos a hacer. Aunque los varones reconocen la existencia de inequidades de género, muchos no ven cómo sus conductas personales contribuyen a mantener el statu quo.

Les hicimos la siguiente pregunta a los encuestados: Imagine que hubiera nacido con el género opuesto. ¿Hubiera sido distinta su carrera profesional? Más de dos tercios de los varones dijeron que no, que sus carreras hubieran sido las mismas. Esta es una contradicción interesante, dado que los varones también admiten que existe un prejuicio social contra las mujeres en sus organizaciones.

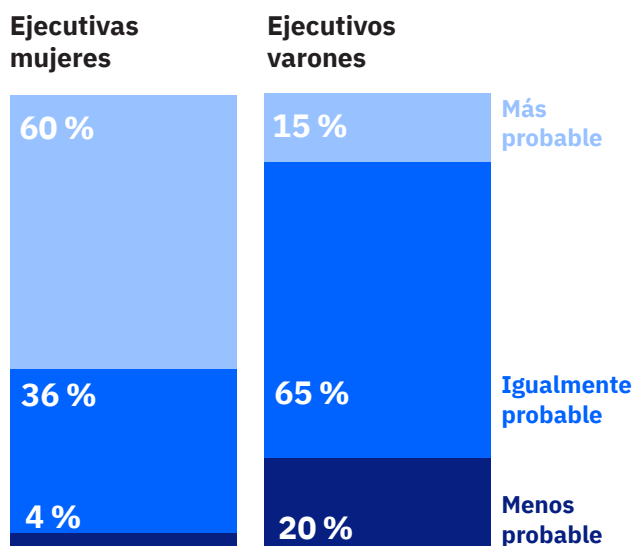
Los varones de nuestra encuesta minimizan las dificultades que hubieran enfrentado si hubieran nacido como mujeres. El 65 % de los ejecutivos varones informan que hubieran tenido la misma probabilidad de ser ascendidos a un puesto de liderazgo incluso si hubieran sido mujeres. De hecho, un pequeño grupo (15 %) sostiene que hubiera sido incluso mejor si hubieran nacido mujeres. Por otra parte, la mayoría de las ejecutivas mujeres dicen que su género es sumamente relevante. Independientemente del hecho de que estas mujeres hayan llegado a niveles ejecutivos dentro de sus organizaciones, el 60 % dice que su evolución profesional hubiera sido mejor si hubieran sido hombres (ver Figura 1).

Pero la evidencia más sorprendente de cómo los varones subestiman la profundidad de los prejuicios de género se puede ilustrar fácilmente en el ámbito medible de la compensación monetaria. A nivel mundial, el 68 % de los varones encuestados dice que su compensación sería la misma, incluso si fueran del género opuesto. Los datos ampliamente difundidos sobre este tema indican que este

**Figura 1**

La mayoría de los ejecutivos varones dicen que ser varón no tuvo mucho que ver con su éxito, mientras que la mayoría de las ejecutivas mujeres confiesan que hubieran tenido más posibilidades de recibir ascensos si hubieran sido varones

*¿Cuán probable es que hubiera recibido un ascenso a uno de los principales puestos ejecutivos si fuera del género opuesto?*



supuesto no es realista. En los EE. UU., las mujeres ganan entre 78 y 80 centavos, aproximadamente, por cada dólar que ganan los varones. Sin embargo, solo 19 % de los varones estadounidenses consideran que cobrarían menos si hubieran nacido mujeres y 21 % consideran que les pagarían incluso más si fueran mujeres.

“El principal error que cometen las organizaciones respecto del logro de la paridad de género es creer que ocurrirá de forma natural. Y no será así”.

**Directora mujer**, sector tecnológico, EE. UU.

Debido a que los varones ocupan la mayor parte de los puestos de liderazgo actualmente, es esencial convencerlos a ellos de la importancia de hacer que la igualdad de género sea una prioridad. No se trata de pedirles a los varones que empoderen a las mujeres, sino de lograr que los varones trabajen con las mujeres en forma conjunta para crear políticas y una cultura empresarial inclusiva en la que todos los empleados calificados tengan las mismas oportunidades de progreso.

Para implementar este cambio, será necesario que los varones exploren cómo sus propias actitudes y acciones influyen en sus prácticas laborales y equipos actuales. Vemos signos de que las cosas están cambiando: el 75 % de los ejecutivos varones dicen que están dispuestos a comprometerse a lograr métricas que conduzcan a una mayor diversidad de género en los próximos cinco años. Aunque esto es ciertamente alentador, para lograr un cambio real, también es necesario que ellos asuman la responsabilidad de los resultados. Esto será más difícil, ya que solo el 36 % de los varones en nuestra encuesta dicen que están dispuestos a recibir sanciones si no cumplen con sus objetivos.

## Las Iniciadoras marcan el camino

Incluso con estas dificultades, algunas de las organizaciones encuestadas están mucho más dedicadas a promover a las mujeres dentro de sus filas de liderazgo. Estas organizaciones Iniciadoras constituyen solo el 12 % de nuestra muestra total y comparten estas tres características:

- *Se toman seriamente el enfoque inclusivo en cuanto al género.* Todas (100 %) han asumido como prioridad empresarial formal el avance de las mujeres en los puestos de liderazgo. En comparación, solo una fracción de las demás organizaciones tiene el mismo enfoque: un mero 9 %.
- *Están motivadas por la promesa de la mejora financiera.* Todas (100 %) están convencidas de la evidencia que indica que las organizaciones inclusivas en cuestiones de género tienen un mayor éxito financiero, mientras que solo el 38 % de las demás organizaciones está de acuerdo.

- *Reconocen y aceptan la responsabilidad que tienen de tomar medidas.* Todas (100 %) están de acuerdo en que los negocios deben continuar haciendo cambios para lograr la igualdad de género en el trabajo. Aunque la mayoría de las otras organizaciones en nuestra encuesta también está de acuerdo, un 29 % adicional de Iniciadoras demuestra mucho más entusiasmo que las demás organizaciones cuando se trata de tomar medidas.

Entre las 265 organizaciones que componen nuestro subgrupo de Iniciadoras, están representados todas las regiones y todos los sectores de nuestra encuesta. Esto sugiere que, incluso en los países o los sectores en los que la brecha de género es importante, las organizaciones individuales pueden elegir tomar medidas positivas y concretas respecto de la igualdad de género en su nivel de liderazgo. Cabe destacar que la mayoría de las organizaciones Iniciadoras no son empresas nuevas con un historial intachable. Al 80 % lo conforman empresas bien consolidadas y con un legado, que han estado en el negocio por más de 20 años, y que están comprometidas con la transformación de su cultura empresarial.

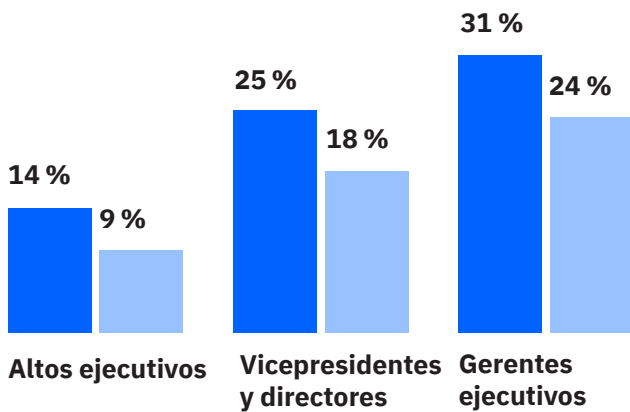
La prueba está a la vista: la dedicación de las Iniciadoras al avance de las mujeres ya está teniendo un impacto positivo. Aunque las mujeres siguen estando subrepresentadas, estas empresas informan, de manera sostenida, un mayor porcentaje de mujeres que se desempeñan en puestos de liderazgo en todos los niveles, en comparación con las otras organizaciones de nuestra encuesta.

Por ejemplo, las Iniciadoras estiman que las mujeres ocupan, en promedio, el 14 % de sus altos puestos ejecutivos, frente a solo un 9 % en el caso de las otras empresas. Las Iniciadoras estiman que una mayor cantidad de mujeres son vicepresidentes y directoras en comparación con otras organizaciones. También tienen más gerentes ejecutivas mujeres que podrían componer las reservas para los puestos de mayor liderazgo en el futuro (ver Figura 2).

**Figura 2**

En promedio, las Iniciadoras dicen que ya cuentan con más mujeres en puestos de liderazgo que lo que estiman las otras organizaciones

*Porcentaje promedio de mujeres líderes*



**Iniciadoras**  
Otras organizaciones

La mayoría de las Iniciadoras informa que, durante los últimos tres años, han tenido más éxito que sus competidores en términos de igualdad de género, satisfacción de los empleados e innovación. Pero una de las pruebas más convincentes para las Iniciadoras es que varias están superando a las otras empresas también en el ámbito financiero. Es importante señalar que el 25 % de las Iniciadoras informa que han “superado ampliamente” a las otras en rentabilidad y un 23 % las ha superado incluso en crecimiento de los ingresos durante los últimos tres años. Pocas otras organizaciones pueden decir lo mismo (ver Figura 3).

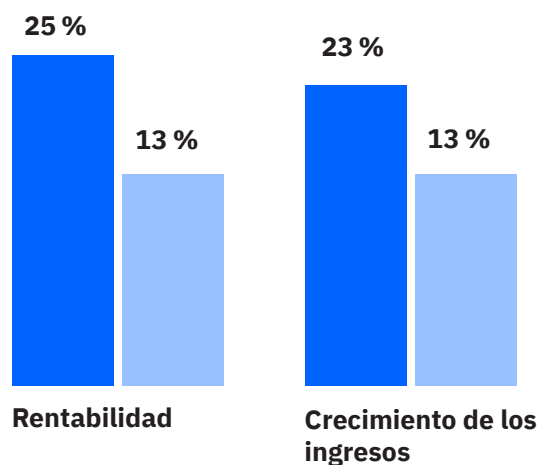
Nuestros resultados reflejan las conclusiones de otros estudios que detectaron que el aumento en la cantidad de líderes mujeres tiene un impacto positivo en el éxito financiero de las organizaciones. Por ejemplo, el análisis de Credit Suisse determinó que tener “más gerentes ejecutivas mujeres se relaciona con un mayor rendimiento del capital, mayores tasaciones y pagos de dividendos y un mejor rendimiento bursátil”.

Las Iniciadoras simplemente se niegan a aceptar que la desigualdad de género sea un problema tan ineludible y arraigado en la sociedad que no haya nada que se pueda hacer al respecto. De hecho, la amplia mayoría de las Iniciadoras (83 %) dice que implementar iniciativas para mejorar la diversidad de género es mucho más fácil que implementar algunas de las otras iniciativas de la empresa.

**Figura 3**

Las Iniciadoras superan a la competencia en dos métricas financieras clave

*Porcentaje de encuestados que informan que sus organizaciones superaron ampliamente a su competencia en los últimos tres años*



**Iniciadoras**  
Otras organizaciones



“Los varones tienen que estar involucrados. No podemos hacer esto sin su apoyo”.

**Directora de comercialización mujer**, sector de medios de comunicación, EE. UU.

## Los cuatro hábitos de las Iniciadoras

Lo que distingue a las Iniciadoras de las otras organizaciones es su capacidad de reconocer los desafíos únicos que obstaculizan de manera desproporcionada el progreso de las mujeres y de abordar estos desafíos de manera directa para crear oportunidades para todos. Nuestro análisis reveló las cuatro acciones que muchas más Iniciadoras adoptan en comparación con las otras organizaciones encuestadas (ver Figura 4).

*1. Las Iniciadoras brindan una planificación del desarrollo profesional adaptada a las necesidades de las mujeres.*

Las Iniciadoras reconocen que, tradicionalmente, no se ha tenido en cuenta a las mujeres para los puestos de liderazgo, en parte debido a los compromisos familiares. Pero en lugar de usar eso como excusa para denegarles oportunidades, estas organizaciones proponen planes de desarrollo profesional que satisfacen los requisitos y las aspiraciones profesionales únicas de cada mujer.

**Figura 4**

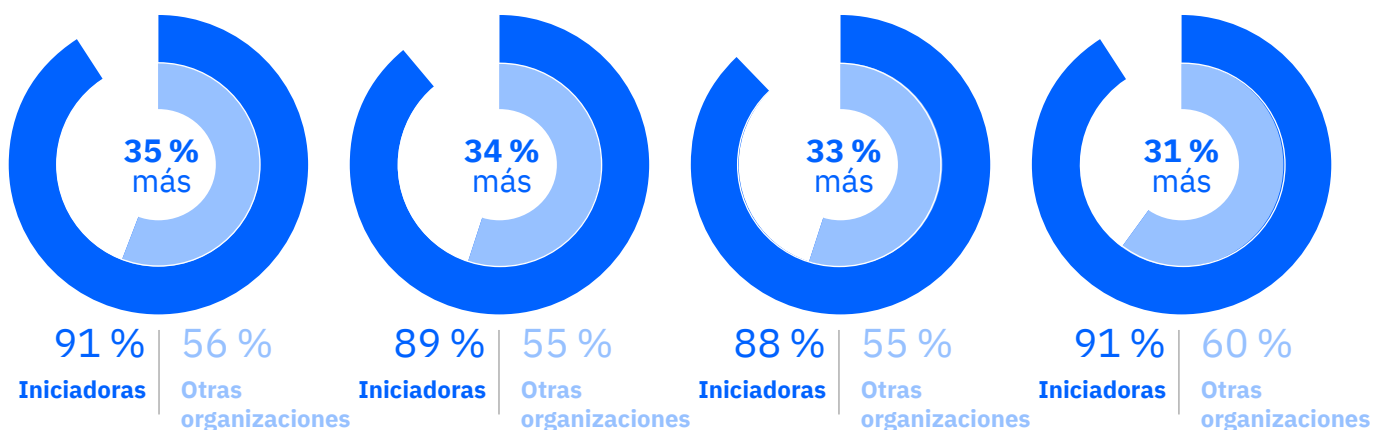
Hay más Iniciadoras que toman estas medidas para ayudar a las mujeres a avanzar a fin de que todos los empleados tengan la misma posibilidad de progresar en sus carreras.

*1. Brinda una planificación del desarrollo profesional adaptada a las necesidades de las mujeres*

*2. Usa las mismas métricas para las evaluaciones de desempeño laboral de varones y mujeres, y las aplica de manera equitativa*

*3. Brinda las mismas oportunidades profesionales para mujeres y varones*

*4. Trabaja arduamente para crear una cultura que acepte los estilos de liderazgo de las mujeres*



Las Iniciadoras no buscan atribuir culpas. Rechazan los estereotipos negativos respecto de la idoneidad de las mujeres para el liderazgo o la idea de que lo que impide el avance de las mujeres es su propia falta de ambición.

Por ejemplo, les pedimos a los encuestados que consideraran las posibles barreras que podrían impedir el avance de las mujeres a los puestos de liderazgo ejecutivo. Luego, les preguntamos en qué medida creían que la mayoría de las personas de sus organizaciones estaban de acuerdo respecto de la existencia de estas barreras en sus empresas. Al presentarles nociones estereotipadas sobre las capacidades de las mujeres, las Iniciadoras afirman en forma masiva que estas percepciones negativas no son prevalentes en sus organizaciones. Son muchos menos los encuestados de las otras organizaciones que pueden decir lo mismo (ver Figura 5).

*2. Las Iniciadoras usan las mismas métricas para las evaluaciones de desempeño laboral de varones y mujeres, y las aplican de manera equitativa.*

Será muy difícil garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de progreso que los varones si su desempeño no se mide usando los mismos criterios en sus puestos actuales. Las empresas deben determinar claramente qué constituye el desempeño laboral con resultados que se puedan medir, en vez de apoyarse en declaraciones subjetivas sobre el aporte de un empleado que puedan estar influenciadas por el prejuicio consciente o inconsciente de un evaluador.

## Figura 5

Las Iniciadoras informan que hay menos prejuicio de género en sus organizaciones

*Las mujeres tienen las habilidades relevantes necesarias para un puesto de liderazgo ejecutivo*

80 %

51 %

*Las mujeres asumen riesgos o piden tareas que les permitan crecer en la misma medida que los varones*

75 %

38 %

*Las mujeres desafían el statu quo en la misma medida que los varones*

74 %

38 %

*Las mujeres buscan ascensos o aumentos de salario en la misma medida que los varones*

72 %

38 %

**Iniciadoras**

Otras organizaciones

“A lo largo de mi carrera, he visto que el liderazgo de las mujeres ha ido obteniendo más atención gracias a los cambios en la forma de pensar, tanto en mi sector como en la sociedad”.

**Vicepresidente mujer**, sector minorista, China

Las Iniciadoras rechazan las suposiciones infundadas sobre la dedicación y el impacto de las mujeres en el negocio. Cuando se les preguntó a los encuestados si la mayoría de las personas en sus organizaciones creían que las mujeres generalmente pasan menos horas en el trabajo que los varones, la mayoría de las Iniciadoras estuvieron en desacuerdo (55 %), en comparación con tan solo un tercio de las demás organizaciones. Cuando se les preguntó si era menor la probabilidad de que se tomaran en serio las ideas de las mujeres en el trabajo, el 76 % de las Iniciadoras dijo que no, frente al 38 % de las otras organizaciones.

No sorprende, entonces, que 72 % de las Iniciadoras masivamente descarten la idea de que las evaluaciones de desempeño subjetivas sean una barrera para la igualdad de género en sus organizaciones.

Pero solo el 30 % de las otras organizaciones tiene la misma opinión.

También pusimos a prueba la idea de que las mujeres obtienen ascensos con base en su rendimiento y los varones, con base en su potencial. Más del 70 % de las Iniciadoras dicen que esto no sucede en sus empresas, pero las otras organizaciones no son tan categóricas: solo el 35 % está en desacuerdo.

### 3. Las Iniciadoras brindan las mismas oportunidades profesionales para mujeres y varones.

Aplicar las mismas métricas en las evaluaciones de desempeño laboral solo es una parte de la solución. Las empresas también tienen que hacer un esfuerzo conjunto para identificar a las mujeres que tienen un alto potencial con la misma frecuencia con la que lo hacen en el caso de los varones. Casi todas las Iniciadoras en nuestra encuesta dicen que esto es algo natural y rutinario en sus empresas, y el 90 % dice que también se asegura de que se identifique a las mujeres como trabajadoras de alto rendimiento con la misma frecuencia que a los varones. Aunque aproximadamente dos tercios de las otras organizaciones afirman hacer lo mismo, debido a que tantas Iniciadoras son estrictas en relación con el cumplimiento de este requisito, se puede considerar que este es un sello distintivo de su compromiso con el progreso de las mujeres, pero *no* necesariamente en detrimento de los varones más calificados.

En otras palabras, a las Iniciadoras les interesa crear condiciones igualitarias en las que todos tengan una oportunidad. Las organizaciones Iniciadoras afirman de manera prácticamente unánime que valoran de la misma forma los aportes de los varones y los de las mujeres (ver Figura 6). No se trata de promover a las mujeres solo para cubrir una cantidad de cupos asignados, sino de garantizar que todos los empleados calificados sean reconocidos por su potencial y sus logros, y que gocen de las mismas oportunidades de avanzar en sus carreras.

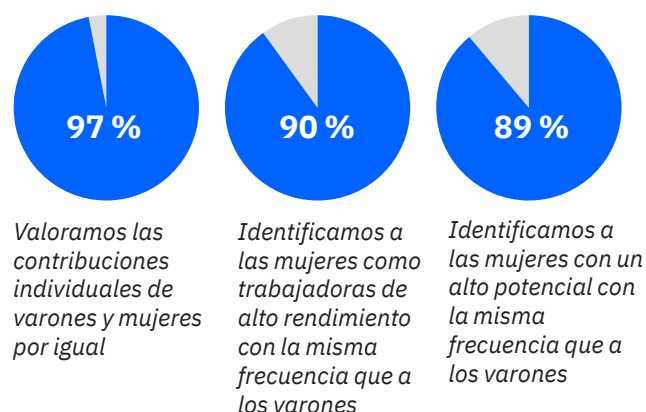
### 4. Las Iniciadoras trabajan arduamente para crear una cultura empresarial que acepte los estilos de liderazgo de las mujeres.

Promover una cultura empresarial de igualdad de género en el liderazgo de todos los niveles es un camino multifacético.

No solo requiere de visión y de comunicación, sino también de medidas reales y toma de responsabilidad. Comienza en el nivel superior, con la voluntad de los líderes ejecutivos de incluir la diversidad de género como parte de su programa estratégico, como lo hace el 81 % de las Iniciadoras. Significa que los ejecutivos de toda la organización deben desafiar de manera regular y abierta todas las conductas y el lenguaje que reflejen prejuicios de género, como hace el 86 % de las Iniciadoras. Y muchas más Iniciadoras (78 %) están dispuestas a responsabilizar a la gerencia ejecutiva por la igualdad de género usando métricas claras, en comparación con las demás organizaciones (56 %).

## Figura 6

Las Iniciadoras buscan garantizar que las mujeres reciban reconocimiento por el valor que aportan al negocio en la misma medida que los varones



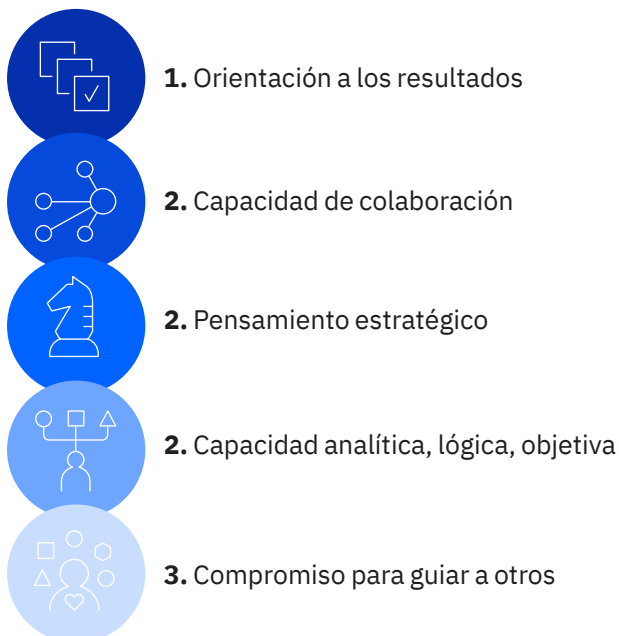
“Es necio pensar que se puede ganar la competencia por el mejor talento excluyendo a la mitad de la población”.

**Directora de innovación mujer**, sector de servicios, Noruega

Las cualidades que demuestran sus líderes dicen mucho sobre la cultura empresarial de una organización. Cuando se les pidió que elaboraran una lista de las características más importantes que los empleados necesitan para recibir un ascenso a una posición de liderazgo, el término “colaboración” empató con otros tres en el segundo puesto de las características más deseables para las Iniciadoras (ver Figura 7). Las Iniciadoras han cambiado el estilo de liderazgo tradicional de “mando y control” por el poder de la creatividad colectiva para la resolución de problemas. Como resultado, las Iniciadoras buscan líderes que sepan trabajar en equipo y que estén dedicados a ayudar a aquellos empleados con menos experiencia a tener un buen rendimiento y crecer.

**Figura 7**

Las cualidades de liderazgo que las Iniciadoras valoran incluyen una combinación de habilidades analíticas e interpersonales y de empoderamiento de los demás



*Nota: Los números que se repiten en la clasificación indican un empate.*

## Tomar impulso para el cambio

Hasta ahora, los esfuerzos para incluir a más mujeres en puestos de liderazgo han sido terriblemente lentos, pero esperamos que este movimiento siga tomando impulso a medida que más empresas empiecen a cosechar los beneficios de un liderazgo compuesto por una mayor cantidad de mujeres. Somos cautelosamente optimistas por varias razones clave que tienen que ver con el impacto en los resultados de una empresa:

### El talento es su ventaja competitiva

A las empresas les costará seguir siendo competitivas si no pueden atraer y retener a sus mejores talentos, y en varios países, la cantidad de mujeres que están obteniendo títulos avanzados supera la de los varones. En los EE. UU., por ejemplo, hay más mujeres que varones que, en 2017, obtuvieron títulos de maestría y doctorado por el noveno año consecutivo. A medida que un mayor número de mujeres calificadas y con una formación académica superior ingresen al mercado laboral, buscarán trabajar en aquellas empresas que demuestren una cultura empresarial inclusiva en la que puedan crecer profesionalmente. Si una organización con un discurso atractivo atrae a las candidatas con el mayor potencial pero estas no ven medidas implementadas, probablemente se vayan a otras organizaciones que les ofrezcan más oportunidades de progreso.

### Los clientes quieren hacer negocios con empresas que compartan sus valores

De acuerdo con el “Earned Brand Study”, un estudio realizado por Edelman en 2018, “. . . casi dos tercios (64 %) de los consumidores de todo el mundo compran con base en sus convicciones . . . Estos compradores motivados por las convicciones suelen elegir, evitar o boicotear una marca según la posición que esta adopta respecto de asuntos políticos o sociales que a ellos les importan”. No hay signos de que esta tendencia vaya a desaparecer y se aprecia con particular fuerza en los millones de compradores millenials en los mercados en crecimiento, como la India y la China.

A través de una combinación de su poder de compra y de su influencia, las mujeres impulsan entre el 70 % y el 80 % de las compras de los consumidores. Resulta lógico que, a medida que más consumidores estén expuestos a campañas sociales enfocadas en el empoderamiento de las mujeres y el cierre de la brecha de género, más atraídos se verán a las marcas que defiendan estos objetivos.

“Gracias al mayor número de mujeres en nuestro equipo de liderazgo, la comunicación se ha vuelto mejor, más rica. Esta mezcla ha hecho que sea más fácil y cómodo para nosotros, los varones, sentir que podemos ser sinceros y unirnos como equipo”.

**Vicepresidente ejecutivo varón**, sector tecnológico, Noruega

Para que no piense que esto no es importante en los mercados del tipo “negocio a negocio” (B2B), las emociones tienen un papel importantísimo en las decisiones de compra B2B. De hecho, de acuerdo con los datos reunidos por B2B International a lo largo de 15 años, el 80 % de los compradores B2B no prioriza los precios. Y hoy en día, las mujeres componen más del 40 % de los empleados con la autoridad para tomar decisiones de compra.

### **La diversidad de género conduce a la innovación**

“El color rosa no es una estrategia”. Si las mujeres componen una importante porción de los clientes de un negocio, dicha organización debe demostrar en forma auténtica, tanto a nivel estratégico como táctico y de principio a fin en toda la experiencia del cliente, que se relaciona con las mujeres, las respeta y es relevante para ellas.

Tener una mayor proporción de mujeres en todos los niveles del liderazgo brinda diversidad en el pensamiento creativo, la innovación y los conocimientos que influyen en las decisiones y la ejecución de la estrategia comercial. Los equipos diversos son un antídoto para los peligros de encerrarse en el pensamiento grupal. En contraposición, las empresas que no tienen una variedad de perspectivas se arriesgan a quedarse cortas de miras.

Lo que es incluso peor, su falta de comprensión podría ocasionar que las empresas caigan en estereotipos que no solo son equivocados sino que pueden ofender a los mismísimos clientes que esperan atraer.

## **Un plan de acción para el progreso de las mujeres**

Obviamente, enviar mensajes de progresismo sobre el avance de las mujeres no es suficiente para lograr el cambio. Si desea obtener recompensas de la equidad de género, debe implementar iniciativas concretas con los objetivos de rendimiento necesarios y los incentivos complementarios. Para impulsar el éxito de su negocio con la igualdad de género en el liderazgo, creamos una hoja de ruta con los pasos que puede seguir en función de las prácticas recomendadas que siguen las Iniciadoras.

Como en el caso de la mayoría de las organizaciones encuestadas, es posible que descubra que su empresa está dispuesta a tomar algunas de las medidas, pero que en las demás medidas podría volver a adoptar el enfoque conocido y tradicional que, en última instancia, no ayudará a cambiar nada.

Diseñamos la hoja de ruta como un árbol de decisión para ayudarle a identificar las áreas en las que podría tener dificultades su negocio, detallando el camino que siguieron las Iniciadoras que ya superaron estas dificultades (ver Figura 8).

### **El avance de las mujeres como prioridad empresarial formal**

Quizás, la distinción más importante entre las Iniciadoras y las demás organizaciones es su voluntad para convertir en prioridad estratégica la obtención de ganancias a través del logro de la paridad de género en los puestos de liderazgo. Quieren el cambio ahora mismo y reconocen que, a menos que esto se convierta en un imperativo formal para su negocio, el progreso seguirá siendo lento, escaso y aislado. Sin un manifiesto empresarial para el cambio, un programa bien intencionado para apoyar el avance de las mujeres podría terminar convirtiéndose simplemente en un grupo de apoyo.

Medidas a implementar:

- *Comenzar desde arriba.* Aunque los empleados pueden lanzar un movimiento de base para aplicar presión para el cambio (o votar con los pies), solo los ejecutivos superiores tienen la capacidad de convertir la igualdad de género en el liderazgo en una prioridad empresarial estratégica. Esta es la oportunidad que tiene la junta directiva para tomar medidas como parte de sus responsabilidades fiduciarias para hacer crecer el negocio.
- *Documentar el plan.* Incluya la igualdad de género en la declaración de la misión estratégica de la empresa, como lo hace la mayoría de las Iniciadoras.
- *Hágalo realidad.* Al igual que haría para cualquier otra prioridad empresarial formal, legitime su compromiso incluyendo el avance de las mujeres en el plan empresarial formal de su organización mediante el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI), presupuesto y asignación de recursos. Designe uno o más ejecutivos para que lideren el cambio.

### **Logre que los líderes se comprometan y se responsabilicen por los resultados.**

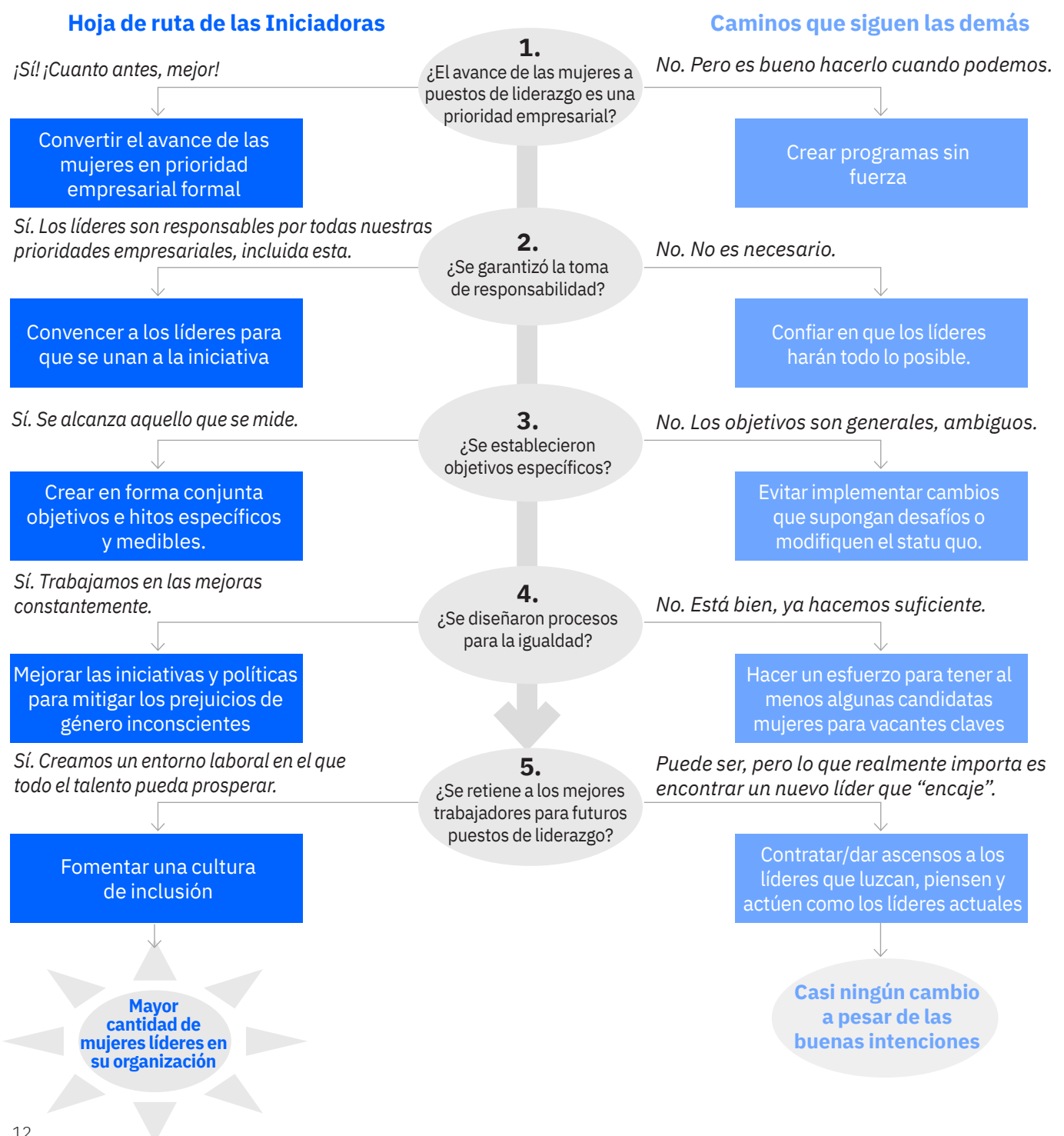
Es parte de la naturaleza humana: priorizamos aquellas cosas en las que se nos evalúa. Es necesario contar con métricas para evaluar la eficacia de sus iniciativas. Pero sin responsabilidad personal, los hitos que no alcancemos no importarán demasiado. Responsabilice a todos aquellos líderes que estén en posición de contratar gente o de guiarla por el aumento de la cantidad de mujeres en los puestos de liderazgo. Es necesario extender la responsabilidad de los principales ejecutivos a los gerentes de primera línea porque, según indican nuestros datos, la primera disminución de líderes mujeres es anterior al nivel ejecutivo: se encuentra en el nivel de la gerencia media.

“Lo que importa es que el equilibrio entre los géneros sea una prioridad empresarial explícita para nuestra organización, no solo una sesión de capacitación para cumplir con los requisitos”.

Gerente mundial mujer, sector de productos de consumo, EE. UU.

**Figura 8**

Una comparación entre la hoja de ruta que siguieron las Iniciadoras y el camino que normalmente siguen las otras organizaciones



Medidas a implementar:

- *Atraiga con miel, no con vinagre.* En vez de presentar la toma de responsabilidad como algo punitivo, trate el avance de las mujeres como reconocimiento, de la misma manera en que reconocería a los líderes por alcanzar los objetivos financieros u operativos. Considere un sistema que promueva incentivos y otorgue recompensas por cumplir o superar los objetivos, además de sanciones por tener un resultado menor al nivel exigido. Si los líderes no cumplen con sus objetivos de igualdad de género, esto no debería pasarse por alto, sino que se debería abordar a través de un riguroso plan de acción para mejorar. Se debería tratar el tema de la misma manera en que se trataría si no cumplieran sus otros objetivos estratégicos.
- *Asuma el compromiso.* Los líderes en toda la organización deben ser defensores visibles del cambio, comenzando por la junta directiva y los altos ejecutivos. Cree una campaña interna en la que los líderes y gerentes superiores compartan su compromiso con los empleados a través de reuniones, mensajes de correo electrónico, blogs, podcasts, videos o transmisiones web. Aliente a los demás empleados a participar en el tema y comentar qué pueden hacer personalmente para apoyar la causa.
- *De hombre a hombre.* Es importante que su iniciativa no se perciba como un programa de mujeres para mujeres. Es crucial la participación de los varones. Identifique a los líderes varones que reconozcan las ventajas económicas del liderazgo equilibrado en cuestiones de género y acepten su responsabilidad personal para efectuar el cambio. Su función como aliados será integral para ayudar a sus equipos, especialmente a los otros varones de su organización, a que sean parte de la solución.

### **Creación conjunta de objetivos para un progreso medible**

En vez de imponer mandatos que se parezcan más a requisitos de cumplimiento, involucre a los líderes en la creación de objetivos medibles que cumplan sin demora los imperativos de su estrategia de talento. Su colaboración ayudará a convencer a los demás y les dará a los líderes el crédito por su enfoque. En nuestras entrevistas individuales, algunos ejecutivos se mostraron reacios a apoyar el establecimiento de objetivos porque, según ellos, esto podría provocar la selección de mujeres para cargos para los que no son idóneas. Sin embargo, la escasez de mujeres calificadas en las reservas de talento no parece ser un problema para la mayoría de los encuestados (61 %).

Medidas a implementar:

- *Establezca un nivel requerido.* Aliente a los líderes a realizar una auditoría de sus equipos en todos los niveles de su organización para determinar cuántas mujeres se ajustan actualmente a los puestos de liderazgo. En las áreas en las que tenga el mayor déficit de líderes mujeres, investigue los motivos. Entender en qué áreas de su organización hay brechas de género en el liderazgo

y los motivos hará que sea más fácil establecer objetivos realistas para la mejora.

- *Concéntrese en las reservas.* Responsabilice a los líderes por la calidad de sus reservas para puestos superiores. Esto significa analizar detenidamente la posibilidad de contratar servicios externos para mejorar las reservas e invertir en procesos de desarrollo que den resultados.
- *Establezca objetivos que tengan sentido para su negocio.* A menos que se encuentre en una región con objetivos establecidos por el gobierno en cuanto al liderazgo de las mujeres, encuentre, de forma proactiva, la manera de establecer objetivos coherentes con los requisitos legales y una cultura inclusiva. Casi tres cuartos de las Iniciadoras informan que es necesario hacer esto. Úselo como oportunidad para buscar mujeres calificadas para los puestos de liderazgo en las áreas en las que tradicionalmente estas no contaban con suficiente representación. Existe el riesgo de recibir reclamos de discriminación inversa (y represalias); el mejor antídoto para esto es concentrarse intensamente en desarrollar un grupo diverso de candidatos calificados.
- *Las líneas de tiempo también son objetivos.* Considere el tiempo que le llevará alcanzar su objetivo e inclúyalo en sus KPI. Sea agresivo. Determine en qué áreas puede lograr algunas victorias rápidas y cree un plan de acción diligente para las áreas en las que quizás necesite más tiempo para obtener resultados.

### **Adopción de iniciativas y políticas para mitigar los prejuicios de género inconscientes**

Nuestros datos demuestran claramente que existen los prejuicios de género en la mayoría de las organizaciones en todo el mundo. Los prejuicios inconscientes que tanto los varones como las mujeres albergan pueden afectar las decisiones de la gestión de talentos y la compensación. Para ayudar a más mujeres a avanzar a puestos de liderazgo y a otros puestos en su organización, es posible que tenga que repasar sus procesos actuales de planificación de personal, reclutamiento y contratación.

Medidas a implementar:

- *Detecte los puntos problemáticos.* Las Iniciadoras identifican deliberadamente como trabajadoras de alto rendimiento a las mujeres con la misma frecuencia con la que identifican a los varones. Analizando qué grupos suelen tener menos mujeres reconocidas como trabajadoras de alto rendimiento, puede detectar las áreas de su organización que quizás exhiban prejuicios de género inconscientemente. Diseñe un plan personalizado para la mejora que incluya educación para erradicar los prejuicios inconscientes en el trabajo. Quizás incluso determine que la educación general en toda la empresa podría crear una toma de conciencia que podría beneficiar a todos los empleados.

“Las organizaciones necesitan apoyar a los varones que deseen mayor flexibilidad para equilibrar su vida laboral y personal. Si más varones hacen esto, pronto comenzaremos a ver equidad de género en el trabajo”.

**Directora mujer**, sector de atención médica, Reino Unido

- *Para los procesos de reclutamiento y de pago, sea ciego al género.* La selección de candidatos sin recibir información sobre su género es una práctica común para las Iniciadoras: el 83 % dice hacerlo actualmente. Para reducir el riesgo de pasar por alto a las mujeres calificadas, considere usar inteligencia artificial (IA) para realizar una revisión objetiva de las aptitudes y desarrolle una lista de candidatos elegibles usando la selección sin información de género.

Los prejuicios sobre los aportes y el valor de las mujeres para el negocio también se filtran en las decisiones de compensación y pueden perseguir a las mujeres a lo largo de sus carreras. Adopte una política de “igual remuneración por igual tarea” para todos los nuevos empleados, además de un programa para auditar y ajustar la compensación para los empleados actuales cuando sea necesario. Dos tercios de las Iniciadoras realizan auditorías para ayudar a garantizar que los varones y las mujeres reciban compensaciones equivalentes. La mayoría de las organizaciones en nuestra encuesta sostiene que planea cerrar la brecha salarial, pero para lograr una mejora genuina, los líderes ejecutivos deberán insistir en que esto se haga en un plazo específico.

- *Cree una reserva sólida de candidatas mujeres.* Estructure programas respaldados por objetivos medibles y toma de responsabilidad que ayuden a sus líderes a preparar a las candidatas calificadas para que asuman los puestos de liderazgo cuando estos estén disponibles. Por cada puesto de liderazgo a ocupar, exija que se tome en consideración para el puesto al menos a una mujer. Si no queda seleccionada, documente los motivos a fin de contribuir a futuras mejoras. Una medida que las Iniciadoras adoptan más que las demás organizaciones es exigir que cada plan de reemplazo laboral incluya candidatas mujeres.

### **Fomento de una cultura de inclusión**

Las Iniciadoras identificaron estas tres iniciativas exitosas para abordar las barreras para el progreso que tradicionalmente enfrentan las mujeres. Al formalizar los programas y redefinir las políticas laborales clave para brindar condiciones igualitarias, son capaces de crear un entorno laboral más inclusivo en el que los principales talentos desean quedarse y desarrollar sus carreras.

Medidas a implementar:

- *Olvídese de solo “guiar” a los empleados: considere el patrocinio formal.* Muchos de los ejecutivos que entrevistamos individualmente le dieron el crédito correspondiente a alguien que tuvo un papel crucial en su éxito actual. Estos “mentores”, en general fueron importantes modelos a seguir y les brindaron conocimientos y orientación. Pero su apoyo no se limitó a dar consejos sabios, sino que brindaron patrocinio con el cual lograron promover el avance de sus patrocinados en sus carreras profesionales. Muchas organizaciones apuntan a sus programas de mentoría para las mujeres como señal de que están progresando en la paridad de género. Pero si estos programas realmente dieran resultados, hoy veríamos un porcentaje mucho mayor de mujeres líderes.

El enfoque que adoptan las Iniciadoras es distinto. Estas insisten en formalizar y estructurar sus programas. Esto significa que crean un marco de medidas coherentes y medibles que tienen como resultado la igualdad de oportunidades para el progreso para varones y mujeres.

- *Apruebe un horario flexible que beneficie a todos.* Darle al personal la capacidad de organizar su día laboral en la mayor medida posible es un gran beneficio para todos los empleados. Pero es incluso más importante en el caso de las mujeres, ya que al hacer que esta sea una política general en el trabajo, la necesidad de tener un horario laboral flexible deja de ser vista como un asunto de mujeres. Neutraliza el estigma de que las mujeres suelen trabajar menos horas que los varones, un estereotipo negativo en el que, desafortunadamente, creen los colegas de casi un tercio de los encuestados, según estos últimos.
- *Permita que los varones también se enfoquen en sus familias.* Al brindar licencia por paternidad y no solo por maternidad, las Iniciadoras reconocen que las responsabilidades familiares no deben recaer solo en las mujeres. La licencia por maternidad, en particular, es una de las principales barreras mencionadas por los encuestados que las mujeres enfrentan en su deseo de progreso profesional. Pero cuando se permite que tanto los varones como las mujeres tomen licencia laboral por compromisos familiares, es más difícil estigmatizar a las mujeres como las únicas en desventaja si deciden tener una carrera y una familia.



## Preguntas a considerar

- » ¿En qué medida considera que su organización ha convertido en una prioridad empresarial formal el avance de las mujeres y lo ha respaldado con un plan estratégico que incluye objetivos, KPI, métricas, presupuesto, recursos y responsabilidad ejecutiva, al igual que lo haría con cualquier otra prioridad empresarial formal?
- » ¿Se responsabiliza a los líderes en su organización por el avance de las mujeres? De no ser así, ¿cómo cree que se podría ligar la igualdad de género a un sistema de incentivos con recompensas por el progreso y sanciones en caso de reducción de la cantidad de mujeres líderes?
- » ¿Qué puede hacer su organización para ayudar a los varones de todos los niveles a convertirse en aliados fervientes del esfuerzo para que más mujeres avancen a puestos de liderazgo? ¿Qué programas puede lanzar para educar a todos los empleados sobre los prejuicios de género inconscientes a fin de ayudarlos a reconocer sus propias deficiencias?
- » ¿Cómo gestiona las reservas de empleados su organización para garantizar que las mujeres calificadas asciendan a puestos de liderazgo en la misma medida en la que lo hacen los varones calificados?

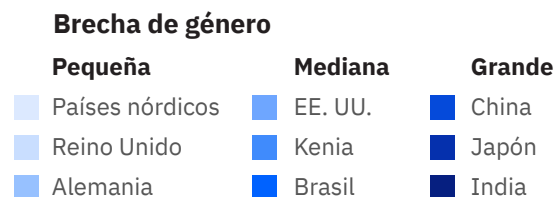
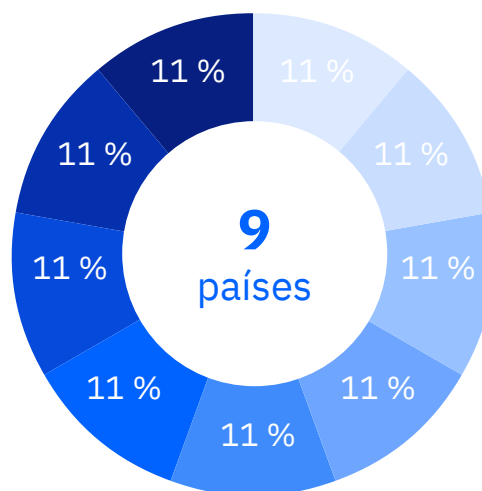
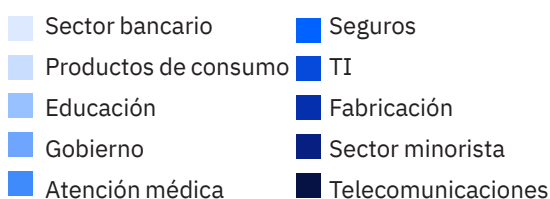
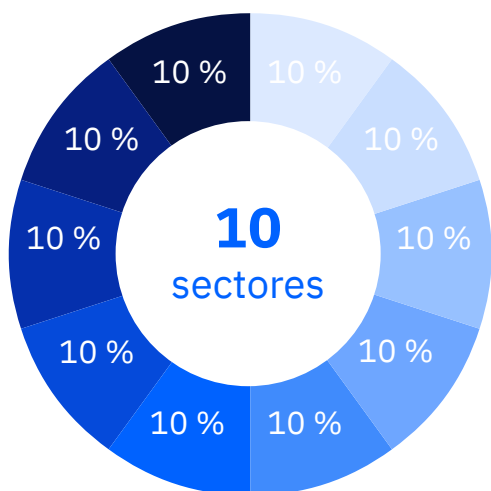
## Enfoque y metodología del estudio

En colaboración con Oxford Economics, el IBV encuestó a 2300 ejecutivos y profesionales (el mismo número de mujeres y varones) de organizaciones de todo el mundo y de diversos sectores para comprender mejor por qué la brecha de género persiste en los puestos de liderazgo y qué se puede hacer para efectuar un cambio real. Entre los encuestados, se incluyó a altos ejecutivos (directores ejecutivos [CEO], directores de informática [CIO], directores financieros [CFO], directores de comercialización [CMO], directores de operaciones [COO], directores de personal [CHRO], entre otros), además de a vicepresidentes ejecutivos, vicepresidentes, directores, gerentes intermedios y profesionales en puestos no gerenciales, para conocer las evaluaciones de los líderes actuales y de quienes podrían ser líderes en el futuro.

Los diez sectores representados fueron el sector bancario, los productos de consumo, la educación, el gobierno, la atención médica, los seguros, la fabricación, el sector minorista, la tecnología y las telecomunicaciones. Cada uno de estos sectores representa el 10 % de nuestra muestra total. Los países y regiones de nuestra encuesta representan una combinación de áreas con distinta amplitud de la brecha de género (de pequeña a grande) de acuerdo con el Informe Global sobre la Brecha de Género de 2017 del Foro Económico Mundial. Cada país (o la región de países nórdicos) compone el 11 % de la muestra total:

- Brecha pequeña: países nórdicos (Islandia, Noruega, Finlandia, Suecia), Alemania, Reino Unido
- Brecha mediana: EE. UU., Kenia, Brasil
- Brecha grande: India, China, Japón

Además de nuestra encuesta cuantitativa, realizamos una serie de entrevistas individuales con ejecutivos y profesionales de Noruega, Alemania, Reino Unido, EE. UU., Brasil y China. Todos los datos fueron proporcionados voluntariamente.



## Acerca de los autores



### **Michelle Peluso**

[linkedin.com/in/  
michelle-peluso-3ab98397/](https://www.linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/)  
[twitter.com/michelleapeluso](https://twitter.com/michelleapeluso)  
[ibmcmo@us.ibm.com](mailto:ibmcmo@us.ibm.com)

Michelle Peluso, vicepresidente ejecutiva de Ventas Digitales y directora de Mercadotecnia, supervisa todas las iniciativas mundiales de comercialización y de marca, estrategia y ejecución para IBM. Su equipo incluye miles de profesionales de la mercadotecnia en todo el mundo. Michelle le aporta a IBM una profunda experiencia en mercadotecnia centrada en el cliente, ventas en línea y liderazgo comercial, mientras IBM acelera su transformación en una empresa de IA y una plataforma en la nube.



### **Carolyn Heller Baird**

[linkedin.com/in/  
carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
[twitter.com/cjhbaird](https://twitter.com/cjhbaird)  
[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Carolyn Heller Baird es la líder de Investigación Mundial de Experiencia del Cliente y Diseño del IBM Institute for Business Value (IBV). Además de sus investigaciones sobre temas que afectan la experiencia del cliente, Carolyn es responsable por los estudios del directora ejecutivo de Mercadotecnia (CMO) para la serie de altos directivos de IBV. Cuenta con casi 20 años de trabajo como asesora de estrategias de experiencia.



### **Lynn Kesterson-Townes**

[linkedin.com/in/lynnkesterson](https://www.linkedin.com/in/lynnkesterson)  
[twitter.com/LynnKesterson](https://twitter.com/LynnKesterson)  
[lkt@us.ibm.com](mailto:lkt@us.ibm.com)

Lynn Kesterson-Townes es la líder de Investigación de la Nube Global e Informática Cuántica del IBM Institute for Business Value. Tiene más de 20 años de experiencia en la asesoría de gestión, el desarrollo empresarial, la planificación estratégica, la comercialización, las fusiones y las adquisiciones.

## **IBV desea agradecer a las siguientes personas por sus aportes en el desarrollo de este informe:**

Aimee Atkinson, gerente de Publicidad Global de IBM

Brandi Boatner, gerente de Experiencia Digital de IBM

Deborah Bubb, vicepresidente y líder de Recursos Humanos y directora de Liderazgo, Aprendizaje e Inclusión de IBM

Heather Clifton, vicepresidente de Comercialización de Rendimiento de IBM

Ray Day, director de Comunicaciones de IBM

Anthony Marshall, director de Investigación del IBM Institute for Business Value

Rachael Morin, líder ejecutiva de Comunicaciones para la CMO de IBM

Brian O'Keefe, jefe de redacción del IBM Institute for Business Value

Tia Silas, vicepresidente y directora de Diversidad e Inclusión Global de IBM

Caitlin Taylor, gerente de Eventos Mundiales de IBM

## Cómo puede contribuir IBM

La dirección y el apoyo de un líder talentoso pueden conducir a un equipo a nuevos niveles de eficiencia, eficacia y compromiso. Para identificar a los empleados con la mayor aptitud para los futuros puestos de gerencia de primera línea y promover una nueva generación de gerentes, IBM lanzó un atractivo paquete de evaluación multimétodo con la tecnología de las soluciones de evaluación de talentos Kenexa® de IBM®. Este nuevo proceso de evaluación les brinda a los gerentes profundos conocimientos sobre las competencias y las características conductuales de los candidatos para puestos de liderazgo, lo que ayuda a reducir los prejuicios, cerrar las brechas que se identifiquen y promover a los solicitantes idóneos. Obtenga más información en [ibm.com/talent-management/hr-solutions](http://ibm.com/talent-management/hr-solutions)

## Para obtener más información

Para saber más sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, escríbanos a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siga a [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) en Twitter y, si desea un catálogo completo de nuestras investigaciones o si desea suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv).

Acceda a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value en su tableta descargando la aplicación gratuita “IBM IBV” para teléfonos o tabletas desde su tienda de aplicaciones.

## El socio correcto en un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes mediante la combinación de nuestros conocimientos empresariales, nuestras investigaciones avanzadas y nuestras tecnologías para brindarle una ventaja distintiva en el cambiante entorno actual.

## IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value (IBV), parte de IBM Services, desarrolla información estratégica y basada en datos reales sobre asuntos críticos del sector público y privado para los altos ejecutivos de las empresas.



## Sobre los resultados de las investigaciones

Los resultados de las investigaciones son conocimientos estratégicos y basados en datos sobre asuntos críticos del sector público y privado para los ejecutivos de las empresas. Se apoyan en los hallazgos obtenidos de los análisis de nuestros propios estudios de investigación primarios. Para obtener más información, comuníquese con el IBM Institute for Business Value escribiendo a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Elaborado en los Estados Unidos de América  
Marzo de 2019

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com** y Watson son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM u otras empresas. Consulte en línea la lista de marcas comerciales de IBM, disponible en “Información sobre derechos de autor y marcas comerciales”, en: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL”, SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUIDA CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe se brinda con fines de orientación general únicamente. No sustituye ninguna investigación detallada ni el ejercicio del criterio profesional. IBM no se responsabiliza por pérdidas de ninguna naturaleza que sufra una organización o una persona por basarse en esta publicación.

Los datos usados en este informe pueden derivarse de terceros e IBM no verifica, valida ni audita independientemente dichos datos. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual” se muestran e IBM no hace ninguna declaración ni garantía, ya sea expresa o implícita.

