

Research Insights

—

Las mujeres, el liderazgo y las oportunidades perdidas

¿Por qué las buenas intenciones de las organizaciones no son suficientes

IBM Institute for
Business Value



¿Cómo IBM puede contribuir?

IBM ayuda a sus clientes a transformar su estrategia y procesos de incorporación del talento para que puedan alcanzar su visión corporativa de un lugar de trabajo diverso e inclusivo. Nuestra diversidad, la cual proviene de nuestros propios aprendizajes y valores, tiene como resultado una estrategia personalizada impulsada por la tecnología, medidas integradas y ciclos de retroalimentación. También ofrecemos flujos de trabajo, investigación, insights y servicios de contratación inteligentes. Para más información, visite: <https://www.ibm.com/services/talent-management/talent-acquisition>



Bridget van Kralingen

Senior Executive Sponsor,
IBM Women's Executive Council
and Constituency

Senior Vice President,
IBM Global Markets

Prefacio

Estos efectos se vieron reflejados prácticamente en todos los rincones del planeta - una sacudida repentina, seguida de un año de mucha agitación. Desde principios de 2020, la pandemia ha afectado la economía mundial y la vida de innumerables personas. Lo hizo con una fuerza de proporciones históricas, aunque no en igual medida.

Particularmente, este golpe se ensañó con las mujeres trabajadoras, contabilizando millones de ellas separadas de la fuerza laboral en el curso de un año. Tan solo en los EE. UU., más de 5 millones de mujeres perdieron sus trabajos, lo que sitúa la participación femenina en la fuerza laboral en su tasa más baja desde 1988.¹

En este informe, examinamos los rangos de liderazgo de 10 industrias y 9 regiones geográficas. Los hallazgos deberían levantar alertas. Hacer avanzar a las mujeres no es una prioridad para la mayoría de las organizaciones mundiales. Los empleados sienten cierta fatiga por la "equidad de género" gracias a los esfuerzos programáticos e ineficaces para abordar el problema. Además, existe una necesidad de crear nuevos modelos de liderazgo con empatía.

Durante años, estos estudios, incluido el nuestro, han hecho un llamado sobre las barreras sistémicas que enfrentan las mujeres para su desarrollo profesional. Aún así, el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo de alto nivel no ha cambiado. Hoy hay menos mujeres en las líneas de trabajo que en 2019, una situación agravada por la pandemia.

Publicaremos las conclusiones de este informe en el Día Internacional de la Mujer de 2021. Sin embargo, tengo la esperanza de que en el futuro no necesitemos días designados para crear conciencia sobre la importancia de las mujeres en la fuerza laboral. En vez de ello, estos días deberían ser momentos para celebrar los logros alcanzados por las mujeres.

A medida que las organizaciones se enfocan más en lograr la equidad de género entre sus equipos de liderazgo, se darán cuenta que no es suficiente tener buenas intenciones. Ahora es el momento de actuar. Este es el año en que las organizaciones deben comprometerse a pasar de la palabra a la acción, de la acción a la rendición de cuentas, y de la rendición de cuentas a los resultados.

Sin lugar a dudas, los acontecimientos del año pasado exacerbaron las desigualdades de género y diversidad existentes entre los diferentes rangos de liderazgo. Pero también les da a las empresas una oportunidad de oro para corregir el rumbo y generar un impacto exponencial. Hacer esto abrirá un mayor camino para las mujeres, para los hombres y para una economía global en recuperación, ahora y en el futuro.

Principales conclusiones

Las organizaciones quieren cambiar. Pero la mayoría se mueve demasiado lento.

El número de mujeres que ocupan puestos de liderazgo sénior ha cambiado muy poco en los últimos 2 años, sin nuevas incorporaciones en miembros de la junta directiva o altos ejecutivos. Quizás lo más preocupante es que hoy en día hay menos mujeres en proceso para ocupar puestos ejecutivos que en 2019.

Los tiempos han cambiado. Pero los enfoques no.

Demasiadas organizaciones continúan buscando la equidad de género y la diversidad utilizando programas muy generales que no abordan las condiciones subyacentes y carecen de una ruta medible hacia el valor. Solo 1 de cada 4 organizaciones incluye al avance de las mujeres como una de sus 10 principales prioridades. En una época en la que la pandemia ha diezariado las carreras de muchas de ellas, los enfoques convencionales no serán suficientes para cerrar la brecha de género.

La mayoría de las organizaciones buscan cambios incrementales. Pero los líderes se enfocan en grandes avances.

Las organizaciones que ven la paridad de género como un activo estratégico resultan ser más exitosas. Superan a sus competidores en casi todos los indicadores, desde la innovación hasta un aumento en los ingresos, incluyendo la satisfacción tanto de empleados como de los clientes.

Por Bridget van
Kralingen, Hillery Hunter,
Kitty Chaney Reed,
Carolyn Baird y Cindy
Anderson

Hemos recorrido un largo camino, pero con pocos resultados.²

En 2019, IBM lanzó su primer estudio sobre mujeres y liderazgo.³ Nuestro objetivo era determinar si la atención y los recursos dedicados a apoyar el avance profesional de las mujeres habían resultado en una diferencia significativa para cerrar la brecha de género. Han pasado dos años, incluyendo el último, que trajo consigo una pandemia global. Nos preguntamos: ¿cómo han cambiado las cosas? (Vea la Perspectiva: “Acerca de nuestra metodología”).

Esto es lo que aprendimos.

A pesar de una mayor conciencia sobre la desigualdad de género, el número de mujeres en puestos de liderazgo senior apenas y ha cambiado.

Si crear conciencia es el primer paso para la acción, entonces es difícil imaginar circunstancias más estremecedoras que las creadas por los eventos de 2020. En el lapso de un año, la pandemia afectó a generaciones de mujeres trabajadoras, con más de 5 millones de ellas perdiendo o dejando sus trabajos solo en los Estados Unidos.⁴ Además, las protestas relacionadas al movimiento Black Lives Matter abrieron los ojos sobre las persistentes disparidades raciales al descubrir las barreras que perjudican especialmente a las mujeres negras y otras mujeres de color. (Ver Perspectiva: “Stacked biased penalize women of color” en la página 5).

Estos disturbios trajeron nuevamente la atención a los desafíos que las mujeres enfrentan para poder avanzar profesionalmente, desde el “segundo turno” que ellas cubren después de su trabajo regular hasta las dificultades para incorporarse al mercado laboral después de una pausa a sus carreras, entre muchos otros. Estos desafíos no son nuevos. Algunas organizaciones intensificaron sus intervenciones durante el año pasado, aumentando el acceso al cuidado de niños y lanzando programas de trabajo flexible enfocados a las mujeres quienes, a nivel mundial, continúan teniendo la responsabilidad mayoritaria del cuidado de los hijos y los ancianos en las familias. Sin embargo, la encuesta de IBM encontró que la mayoría de los esfuerzos en pro de la equidad de género avanzan muy lentamente e inclusive, en algunos casos, retroceden.

La realidad es que las juntas directivas y los ejecutivos de alto nivel alrededor del mundo se ven prácticamente igual que hace dos años. Nuestros datos indican que la participación de las mujeres sigue igual (8 % juntas directivas y 10 % ejecutivos de alto nivel) a pesar de un fuerte impulso por la diversidad y los esfuerzos regulatorios por nación en cada vez más países, incluyendo Noruega, España, Francia, Islandia y Alemania.⁵

Perspectiva: Sobre nuestra metodología

Entre noviembre de 2020 y enero de 2021, IBM encuestó a más de 2600 hombres y mujeres ejecutivos, gerentes de rango medio y profesionistas en las mismas 10 industrias y 9 regiones geográficas estudiadas en nuestro primer estudio sobre mujeres y liderazgo en 2019. De estas, 429 organizaciones “repetidas” también participaron en nuestro estudio de 2019. Además, realizamos un “jam” virtual global de dos días con 3,100 mujeres y aliados de la diversidad de género para conocer y registrar sus experiencias y perspectivas sobre este tema. Para obtener más información, consulte “Enfoque y metodología del estudio” en la página 16.

Es alarmante ver que estos ya de por sí bajos porcentajes pueden disminuir aún más. Nuestros datos indican que la cantidad de mujeres que se necesitan para cubrir las vacantes ejecutivas se ha reducido. Menos mujeres ocupan puestos de vicepresidente senior, vicepresidente, director y gerente en 2021 que en 2019 (ver Figura 1). Esta contracción se constata con otras estadísticas que muestran que las mujeres que recién comienzan su vida profesional o que van a la mitad del camino son las más vulnerables a la eliminación de puestos de trabajo relacionados con la pandemia, y aquéllas entre 20 y 34 años se encuentran entre las más afectadas.⁶ Sin intervenciones efectivas e inmediatas, la pérdida de futuros talentos de liderazgo representa un riesgo a largo plazo para las organizaciones y para la economía como un todo.

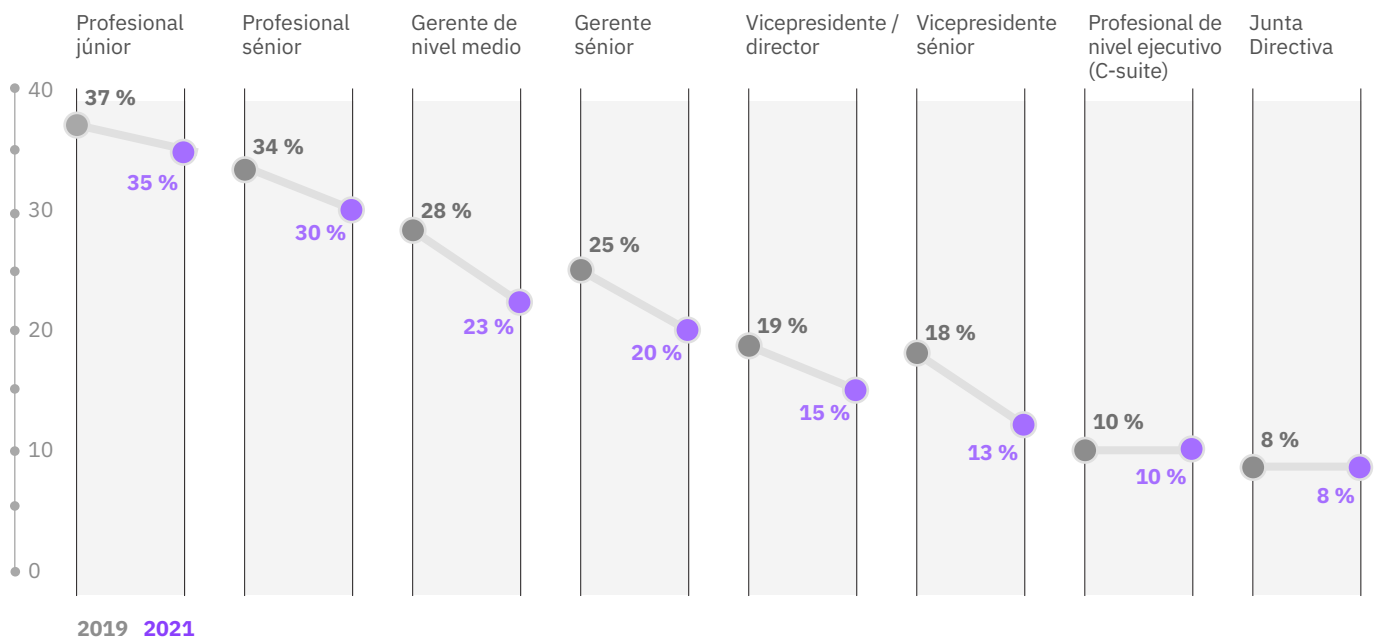
Sin embargo, los eventos de 2020 mostraron que las organizaciones pueden tomar decisiones audaces, si se lo proponen.

Cuando la economía global comenzó con su caída estrepitosa después de los confinamientos por el coronavirus, las iniciativas de diversidad e inclusión fueron las primeras víctimas.⁷ No obstante, las protestas relacionadas al movimiento Black Lives Matters trajeron las conversaciones de sobre diversidad e igualdad a la mesa, resultando en nuevos y audaces compromisos optimistas.

Figura 1

Una cartera que se encoge

Desde 2019, la cartera de mujeres para puestos de liderazgo se ha reducido



Adidas, por ejemplo, planea cubrir al menos el 30 % de los puestos vacantes con candidatos negros o hispanos. PepsiCo ha anunciado que agregará más de 250 empleados negros a puestos gerenciales, incluyendo un mínimo de 100 empleados negros a puestos ejecutivos. También, Estée Lauder se comprometió a aumentar el porcentaje de empleados negros en todos los niveles de su empresa, incluyendo los diferentes rangos administrativos, durante los próximos 5 años, hasta cubrir el porcentaje de personas negras que viven en los EE. UU.⁸

Por otra parte, el fondo soberano de Noruega (que acumula 1.3 miles de millones de dólares) busca que las empresas en las cuales invierte a nivel mundial aumenten el número de mujeres en sus juntas directivas y que consideren establecer nuevas metas en caso de que menos del 30 % de sus directivos sean mujeres.⁹ Y, la empresa de construcción británica Wilmott Dixon, ha proyectado que aumentará la paridad total de género para 2030, lo que es notable en una industria donde las mujeres representan, en promedio, solo el 10 % de la fuerza laboral. La reputación de esta organización por su excelencia en diversidad e inclusión no pasó desapercibida: se ubicó en quinto lugar en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en el Reino Unido en 2020 del *Sunday Times*.¹⁰

Estos ejemplos muestran que las organizaciones, sin importar su tamaño, desde las marcas globales de megaconsumo hasta las empresas industriales más pequeñas o los fondos de inversión a crecimiento de un billón de dólares, pueden asumir grandes compromisos en poco tiempo. Para impulsar tanto la equidad de género como su propio desempeño, las empresas deben mostrar que cuentan con la misma energía y dedicación. Pero, para alcanzar el éxito en estos objetivos, se requiere de una estrategia distinta.

Perspectiva: Los sesgos acumulados penalizan a las mujeres de color

A pesar de la renovada atención que la diversidad y la inclusión tienen por parte de las corporaciones, la información revela que las mujeres negras y otras mujeres de color enfrentan barreras en diferentes niveles, tanto por su género (al ser mujeres) como por su raza.

Un estudio sobre la diversidad en los EE. UU. realizado por el IBM Institute for Business Value (IBV) encontró que tanto la raza como el origen étnico representan mucho más el tipo de discriminación que ha afectado a estas mujeres, en comparación con las cuestiones de género. El 34 % de todas las mujeres dicen haber experimentado personalmente un sesgo basado en la raza, mientras que el 28 % dice haber experimentado prejuicios de género.¹¹

Para las mujeres de color, es aún peor: el 86 % de las mujeres hispanas han experimentado discriminación por su origen étnico y el 70 % por su género.¹² Las disparidades salariales están igualmente arraigadas. En promedio, a las mujeres negras se les paga un 38 % menos que a los hombres blancos y un 21 % menos que a las mujeres blancas.¹³ Las mujeres hispanas están especialmente en desventaja: ganan menos que todos los demás grupos raciales y étnicos y tienen que trabajar 23 meses para ganar lo que ganan los hombres blancos en 12.¹⁴

Las mujeres de color también están significativamente subrepresentadas en puestos de liderazgo profesional. Únicamente 5 empresas de las incluidas en la lista Fortune 500 tienen directores ejecutivos negros; solo 1 de ellos es mujer.¹⁵ Y en todos los rangos de liderazgo sénior, las mujeres de color ocupan solo 1 de cada 25 puestos ejecutivos y las mujeres blancas 1 de cada 5.¹⁶

Una mayor cantidad de programas no se traduce necesariamente a mejores resultados.

Seguimos avanzando poco a poco, a la expectativa del progreso

Numerosos estudios confirman que las organizaciones que obtuvieron altos puntajes en equidad de género reportaron no sólo un mejor desempeño, sino empleados más felices.¹⁷ Las organizaciones con más mujeres en puestos gerenciales pueden generar un rendimiento de acciones y utilidades que son casi un 50 % mayores comparados con las que menos mujeres tienen, según el análisis de McKinsey.¹⁸ Nuestro propio estudio identificó que una mayor cantidad de hombres que trabajan en empresas con una proporción mayor de mujeres en los puestos gerenciales están más satisfechos con sus trabajos en comparación con sus contrapartes en empresas más dispares. Esta percepción es aun más convincente dado a que la encuesta se llevó a cabo durante la crisis de la COVID-19.

Pero a pesar de tener buenas intenciones, solo un pequeño número de empresas están logrando estos beneficios. Nuestra investigación sugiere que los esfuerzos para mejorar la equidad y la inclusión necesitan mejorar en 4 áreas.

1. Demasiado enfoque en los programas, no lo suficiente en cambiar la mentalidad.

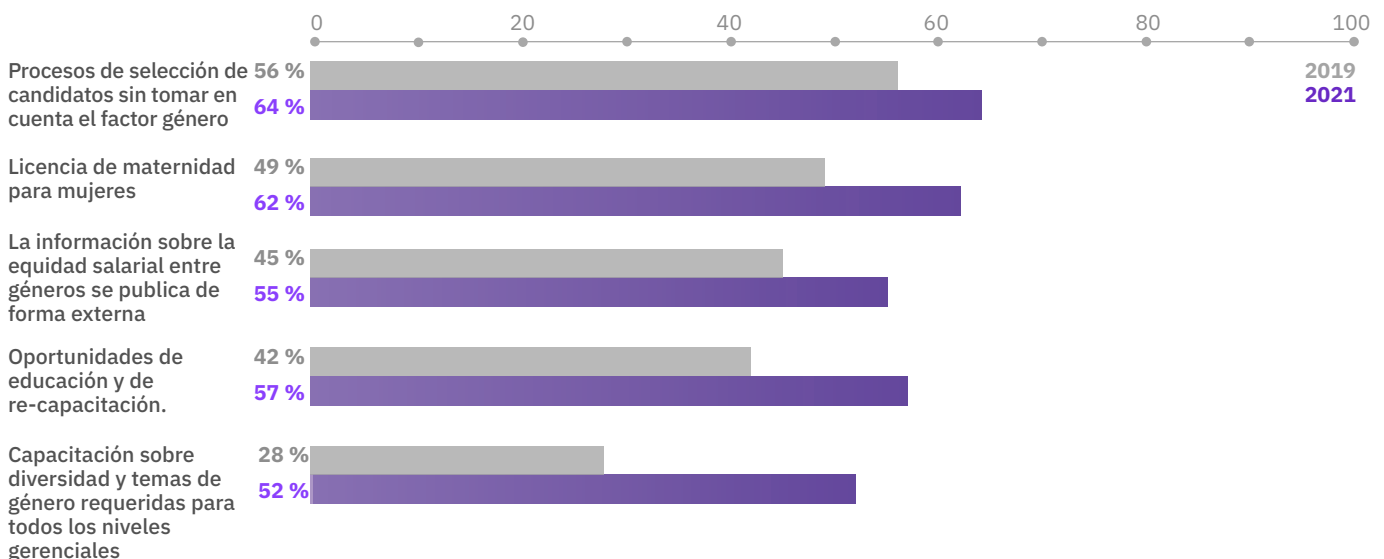
En comparación con 2019, los datos muestran que un mayor número de organizaciones están instituyendo más iniciativas para mejorar la equidad y la inclusión de género. Entre las intervenciones que se aplican con mayor frecuencia se encuentran los filtros laborales sin consideración del género y la licencia de maternidad para las mujeres (ver Figura 2).

Sin embargo, la observación de las 429 organizaciones repetidas (las que participaron en nuestros estudios de 2019 y 2021) proporciona una visión longitudinal que sugiere que *una mayor cantidad* de programas no se traducen necesariamente a *mejores* resultados. Las organizaciones pueden estar usando muchas herramientas, pero las que están empleando no están llegando al centro del asunto: esas mentalidades y comportamientos que crean una cultura corporativa acogedora e inclusiva y brindan una ventaja comercial.

Figura 2

Vamos juntos

Formas en la que las organizaciones trabajan para mejorar la igualdad de género y la inclusión



En comparación con 2019, por ejemplo, un menor número de organizaciones encore estuvieron de acuerdo en que los altos ejecutivos desafían abiertamente los comportamientos y el lenguaje con prejuicios de género, y menos confirmaron que las mujeres con el mejor desempeño reciben promociones con tanta frecuencia como los hombres. Además, los porcentajes entre aquellos que eligieron una respuesta neutral aumentaron para estos puntos. Esto sugiere que en las áreas más importantes tanto hombres como mujeres desconocen los avances en el tema (ver Figura 3).

Esa ambivalencia puede deberse a una mayor conciencia de las muchas formas en que se experimenta el sesgo y el daño que este causa. Dado el severo costo de la pandemia en la vida profesional de las mujeres y la muy necesaria llamada de atención provocada por el movimiento Black Lives Matter, las excusas relacionadas a no conocer los prejuicios en el lugar de trabajo son más difíciles de justificar. Una participante en el IBM Women’s Leadership Jam dijo: “Comencemos abordando lo real que es el sesgo de género en el lugar de trabajo. Nunca había sido más evidente que en este momento, cuando tenemos datos reales que demuestran cuánto ha afectado la crisis del COVID-19 a las mujeres en comparación a los hombres”.

Es evidente que la mentalidad es importante, pero las intervenciones programáticas no parecen abordarlas lo suficiente. La encuesta encontró notables diferencias de percepción entre hombres y mujeres, incluso en regiones donde las políticas de género y diversidad están bien establecidas, como en los países nórdicos socialmente progresistas. Allí, más del doble de mujeres que de hombres dicen que su entorno laboral está dominado por estos últimos (30 % en comparación con 13 %). También encontramos grandes diferencias en los EE.UU., con el 25 % de las mujeres, pero solo el 16 % de los hombres, que indican que la vieja cultura de un “club de chicos” prevalece.

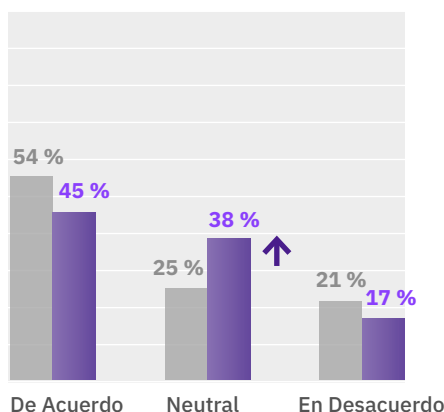
Al mismo tiempo, se observaron diferencias entre los gerentes de nivel medio, lo cual es significativo ya que son ellos quienes generalmente reconocen y apoyan, en primera instancia, a los empleados en su búsqueda de crecimiento profesional. Son más las mujeres en gerencias de nivel medio que afirman que sus organizaciones están avanzando y dejando atrás los estereotipos anticuados que podrían interrumpir el avance profesional de las mujeres.

Figura 3

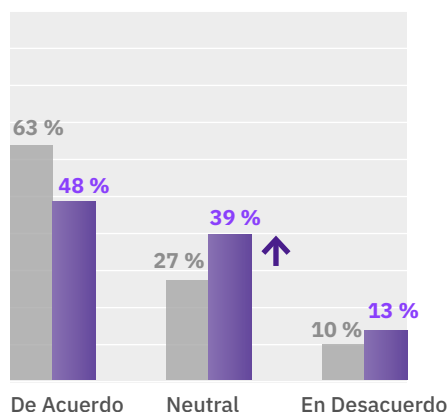
Un aumento en la ambivalencia

Las organizaciones Encore en el estudio arrojaban percepciones mixtas sobre algunas prácticas diseñadas para apoyar el adelanto de las mujeres en el trabajo

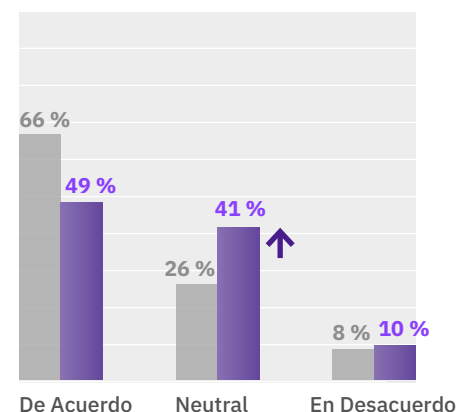
Requerimos que cada plan de sucesión laboral incluya candidatas mujeres



Garantizamos que las mujeres que se destaquen en su trabajo sean promovidas con la misma frecuencia que los hombres



Los ejecutivos séniores desafían abiertamente tanto los comportamientos como el lenguaje con sesgo de género.



2019 2021

Por ejemplo, le preguntamos a diferentes gerentes de nivel medio si sus organizaciones fomentaban ideas tales como si “las mujeres no exigen promociones o aumentos tan frecuentemente como los hombres”. Esta idea no es solo infundada, sino que también culpa a las propias mujeres por su bajo desarrollo profesional y por la brecha salarial. Más mujeres que hombres en esta posición, un 36 % más, indican que este estereotipo común no es una barrera en sus organizaciones. Asimismo, un 34 % más de mujeres que hombres en puestos gerenciales afirman que sus organizaciones han renunciado a la noción de que las mujeres con hijos son menos dedicadas a su trabajo. Si los gerentes aún se aferran a estas suposiciones arcaicas sobre la idoneidad de las madres trabajadoras para un ascenso, estas mujeres podrían ser fácilmente pasadas por alto o descartadas cuando surgen oportunidades.

Si bien es alentador que más mujeres en puestos gerenciales puntualicen que estereotipos como estos ya no existen en sus organizaciones, las mujeres mismas no son inmunes a un pensamiento sesgado. Tal como lo observó una participante de IBM Women’s Leadership Jam, “Parte del problema es la cantidad de mujeres que han normalizado el sesgo de género y lo han aceptado. Trabajo para un equipo fantástico, pero recientemente mencioné la necesidad de abordar los prejuicios de género ante un grupo pequeño. Una colega estaba confundida. Ella dijo: ‘¿Qué sesgo? No he visto eso en nuestro equipo’. Posteriormente, compartí algunas de mis propias experiencias con ella. Se dio cuenta de que había pasado por lo mismo, pero lo desestimó al pensar que así era ‘como son las cosas’”.

2. Aceptar una actitud de “hacer nuestro mejor esfuerzo”.

Menos de la mitad (48 %) de los encuestados dijo que sus organizaciones establecen objetivos de equidad de género, frente a un 66 % en 2019. Y, aunque la mayoría (57 %) de los encuestados dice que los directivos son responsables de la equidad de género, casi un tercio (32 %) no está tan seguro, y el resto (11 %) dice que esto no sucede en sus organizaciones. Una de las principales causas de esta falta de atención es que únicamente 1 de cada 4 personas respondieron que sus compañías consideran formalmente al avance profesional de las mujeres como una de las 10 principales prioridades del negocio. En cambio, la mayoría (58 %) dice que sus organizaciones adoptan un enfoque de “hacerlo cuando se pueda”.

La falta de compromiso y visión formales puede empobrecer el camino hacia el valor, lo que lleva a las organizaciones a financiar una amplia gama de iniciativas, pero sin una estrategia cohesiva que ayude a garantizar

que las metas del programa conduzcan a un cambio cultural sustancial. Los esfuerzos para mejorar la equidad y la diversidad de género, obstaculizados por una responsabilidad dispersa, pueden andar -con las buenas intenciones como su apoyo - pero sin el músculo necesario para sostenerse.

Una participante en el IBM Women’s Leadership Jam señaló: “Mis colegas y compañeros hacen un gran trabajo validando y escuchando. Pero nunca he vivido de forma personal ningún episodio en donde un hombre denuncie algún tipo de comportamiento discriminatorio, que se ponga en riesgo al apoyar a una mujer que está siendo discriminada, o que trabaje para corregir comportamientos discriminatorios (para él mismo o los demás). Creo que esta distinción es importante, porque sin los hombres en posiciones de liderazgo como referencia, reforzando y reconociendo los comportamientos que muestran una alianza más activa, los empleados más jóvenes no tendrán el ejemplo a seguir”.

Nuestros datos sugieren indicios de fatiga y desilusión tanto para mujeres como para hombres. En 2019, el 71 % de las mujeres dijeron que esperaban que sus organizaciones mejoraran significativamente la paridad de género en los próximos 5 años. La mayoría de los hombres, el 67 %, estaban de acuerdo con esta predicción. Solo 2 años después, estos porcentajes se redujeron al 62 % de las mujeres y al 60 % de los hombres. Si bien la mayoría de ambos sexos sigue siendo optimista de que el cambio es posible, la tendencia es a la baja.

3. Confiar (y no poner a prueba) la convención.

Pocas compañías permitirán el lanzamiento de uno de sus principales productos sin confiar en sus datos, los estudios analíticos y el talento. Sin embargo, algunas organizaciones confían en su sabiduría convencional para dar una orientación sobre las iniciativas de inclusión y de género. Eligen las intervenciones con base su reputación como buenas prácticas, sin poner a prueba estos “esfuerzos anteriores” o determinar si son la mejor opción para dar los resultados esperados - o si otros enfoques podrían generarlos.

Por ejemplo, los esfuerzos de capacitación sobre diversidad son fundamentales en la mayoría de las organizaciones. Pero un estudio de la Universidad de Harvard descubrió que, en las formas típicas en que se implementa dicha capacitación (tutoriales obligatorios seguidos de cuestionarios), los beneficios positivos rara vez duran más de uno o dos días. Los empleados son hábiles para responder correctamente, lo que resulta en un aprendizaje superficial. Este estudio encontró que, una forma más efectiva, es llevar a cabo programas de experiencias y de voluntariado.¹⁹

Los Pioneros informan una tasa de crecimiento en los ingresos 61 % mayor en comparación con otras organizaciones incluidas en nuestro estudio.

De cualquier manera, las organizaciones no sabrán qué sí funciona sin antes ponerlo a prueba o adaptarlo. De manera similar, muchas organizaciones se adhieren a la convención de que una licenciatura es una condición previa necesaria para obtener un empleo. No confirman si este estándar es relevante para el éxito en el rol previsto y si esto crea una barrera injustificada para otros solicitantes calificados. (Consulte la Perspectiva: “Facilite a las mujeres el ingreso a áreas de alto crecimiento” en la página 11).

4. Es ampliamente sabido que para generar un cambio profundo, es necesario salir de la zona de confort.

Lograr la equidad de género implica realizar cálculos matemáticos difíciles e, inclusive, tomar decisiones complicadas. Una ejecutiva nos compartió que, para poder representar a la población general, todas las posiciones de liderazgo en su organización deberían de ser cubiertas por una mujer o una persona de color. Pocas organizaciones tienen la valentía para enfrentar un cambio de esa magnitud. E, inclusive, cambios menos dramáticos podrían parecer amenazadores a aquellos que ya están ejecutándose.

Por ejemplo, los datos muestran que los hombres son conscientes de la importancia de la equidad de género y apoyan el avance de las mujeres en general. Más de la

mitad informa que la inclusión de género es parte de la misión de su organización, y el 40 % de los hombres está de acuerdo con la idea de que las empresas que promueven la inclusión de género son más exitosas financieramente. Estos hombres ven la equidad de género como un beneficio mutuo tanto para los empleados como para su empresa.

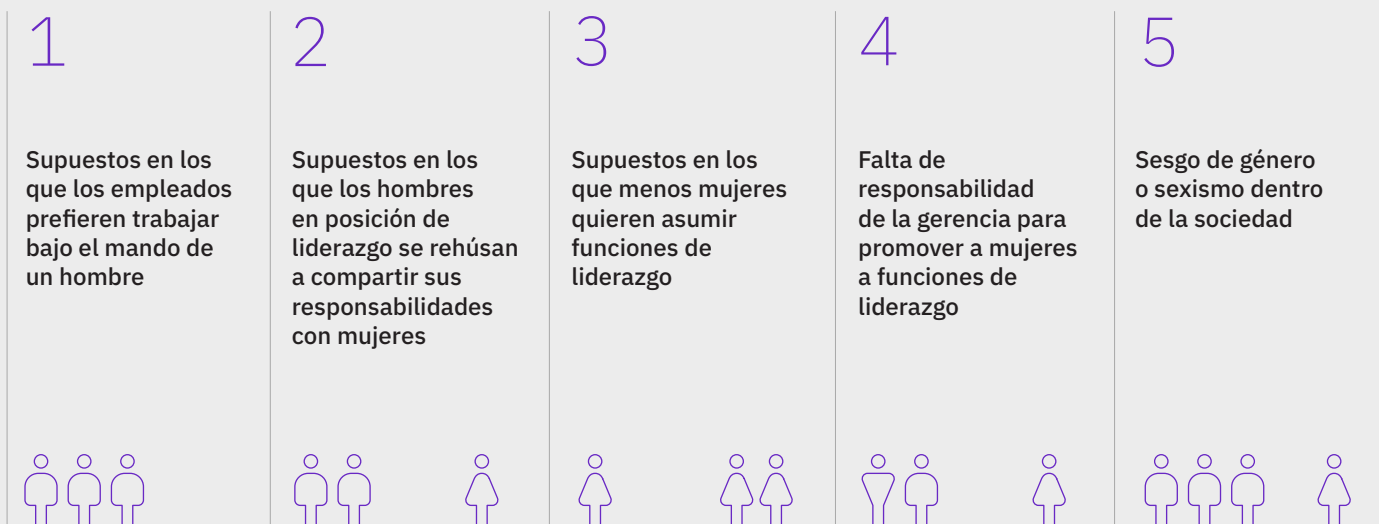
Pero aquellos hombres que perciben el avance de la mujer como un obstáculo para sus propias oportunidades o que les obliga a adoptar nuevas formas de trabajar, pueden mostrarse reacios a modificar tanto sus actitudes como sus comportamientos. Cuando se preguntó a los encuestados por qué no ven más mujeres en puestos de liderazgo en la actualidad, las respuestas principales no tenían nada que ver con la inercia de las políticas. En cambio, reflejaron las inclemencias sufridas ante el cambio y la falta de responsabilidad (ver Figura 4).

Los comentarios del IBM Women’s Leadership Jam respaldan estos hallazgos. Una mujer dijo: “Creo que la mayoría de los hombres se concentran en no mover el barco, en lugar de hacer contribuciones para corregir y dirigir el barco hacia la igualdad”. Otra dijo: “Veo a los hombres dar un paso adelante cuando el conflicto es fácil de reconocer, como el ‘bullying’ o el acoso sexual a todas luces, pero por lo general el reconocimiento es lo más importante”.

Figura 4

Supuestos perjudiciales

Las 5 principales razones por las que no vemos a más mujeres en posiciones de liderazgo



La mayoría de las empresas quieren hacer un mejor trabajo. Sin embargo, los Pioneros ya saben cómo hacerlo.

Un subgrupo de organizaciones a las que llamamos “Pioneros” se destacan por diferentes razones. El 100 % de los Pioneros:

- Le asignan al avance profesional de las mujeres un lugar dentro de sus diez principales prioridades formales de negocio (comparado con tan solo el 16 % de otro tipo de organizaciones).
- Ven la inclusión de género como un motor para el desempeño financiero (en comparación con el 36 % de otras organizaciones)
- Están muy motivados para actuar: apoyan plenamente la idea de que las empresas deben seguir realizando cambios para lograr la equidad de género (en comparación con el 63 % de otras organizaciones).

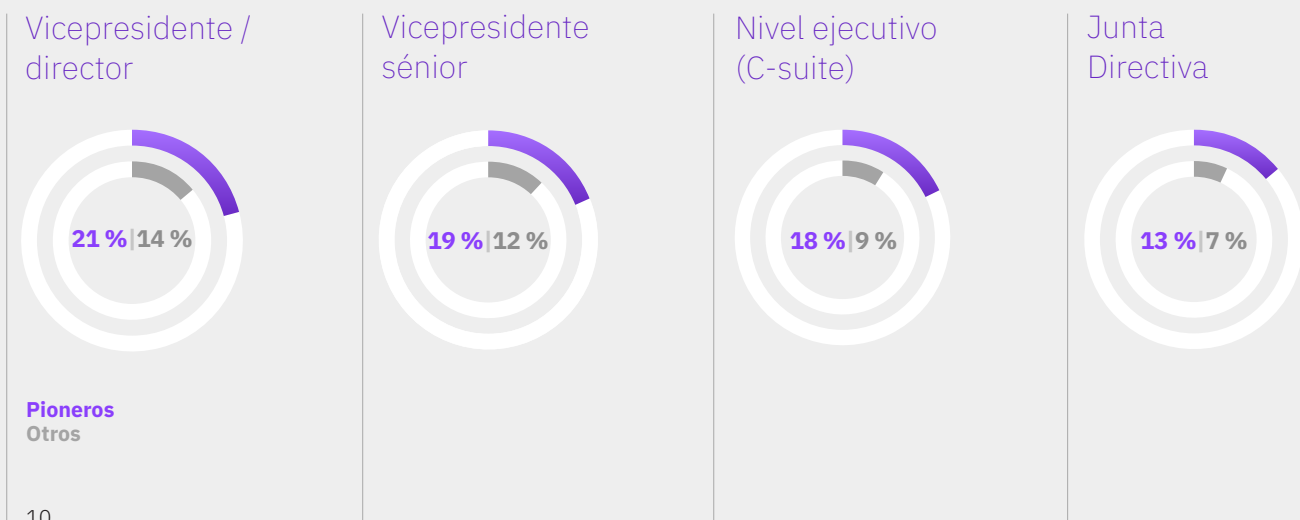
Cabe destacar que los Pioneros reportan un mayor porcentaje de mujeres en cada una de las posiciones ejecutivas que estudiamos (ver Figura 5). Si bien aún no han alcanzado la paridad de género, ya están cosechando los frutos de un liderazgo con más equidad de género. Para estas empresas, la inclusión racial y de género se ha convertido en un multiplicador de fuerzas que impulsa el crecimiento financiero y la innovación por encima del promedio, así como la satisfacción de los clientes y empleados. En general, los beneficios incluyen:

- Un rendimiento financiero más sólido.** Los Pioneros informan una tasa de crecimiento de ingresos hasta un 61 % mayor en comparación con otras organizaciones incluidas en nuestro estudio. Su desempeño habla no solo del crecimiento bruto en ventas, sino también de las actitudes subyacentes, y las personas que trabajan en las organizaciones Pioneras expresan mucha más confianza en las perspectivas de sus compañías.
- Una innovación más fuerte.** Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo encontró que las organizaciones inclusivas de género reportan un aumento del 54 % en áreas como creatividad, innovación y apertura.²⁰ Los Pioneros reportan beneficios similares, con un 60 % de ellos que afirman que sus negocios son más innovadores que los de la competencia, un 22 % más sobre las otras organizaciones.

Figura 5

Inercia causada por los Pioneros

Un mayor porcentaje de mujeres están a cargo de los puestos ejecutivos de las compañías Pioneras.



–**Mayor satisfacción del cliente.** Una perspectiva más diversa permite a las empresas inclusivas ser más receptivas a las ideas externas y las necesidades de los demás, incluyendo (en particular) a sus clientes. Ese enfoque externo da resultados: casi tres cuartas partes (73 %) de los Pioneros indican que son líderes en satisfacción del cliente dentro de su industria, en comparación con menos de la mitad (46 %) de los encuestados de otras empresas.

–**Mayor retención y satisfacción de los empleados.** Contar con más mujeres dentro de la fuerza laboral, una programación sólida que conduzca a cambios sustanciales y fomentar entornos más inclusivos se traducen en empleados más felices. El 68 % de los Pioneros dicen que sus empresas superan a la competencia en satisfacción de los empleados, y el 64 % indica que las tasas de retención son más altas.

De lo básico a lo revolucionario: la excelencia en la equidad de género requiere de una reestructuración.

Promover la equidad de género es una clara victoria. Pero, duplicar los enfoques anteriores a COVID, no llevará a las organizaciones a donde deben estar. En cambio, las empresas que logren la excelencia en los próximos años serán aquellas que aborden el avance de las mujeres con una mentalidad innovadora. Estos 5 pasos y sus acciones podrían ayudarle a las organizaciones a descubrir nuevos horizontes (consulte la Figura 6 en la página 15).

1. Combinar un pensamiento audaz con grandes compromisos.
2. Insistir en brindar espacios.
3. Identificar intervenciones específicas relacionadas con la crisis.
4. Utilizar la tecnología para mejorar el desempeño.
5. Crear una cultura de intención.

Perspectiva: Facilitar el acceso a las mujeres en campos de alto crecimiento

En una economía cada vez más digital, la capacidad de asegurar un empleo y avanzar en una carrera con altos salarios se reduce cada vez más a los conocimientos técnicos y digitales de los candidatos. Una forma en que IBM está tratando de abordar este escenario es a través de P-TECH: The Pathways in Technology Early College High Schools.²¹ A través de esfuerzos coordinados con más de 200 escuelas secundarias en 20 países, P-TECH ofrece a los estudiantes la oportunidad de obtener un certificado combinado tanto de grado escolar como de asociado en una de las áreas STEM, sin costo alguno. Las acciones de alcance dirigidas y más opciones con menos requisitos para los puestos de trabajo disponibles podrían hacer que más mujeres se postulen para crecer profesionalmente e incorporar así más talento a la compañía.

Otro enfoque es a través de “Retornos”, un programa de reingreso tecnológico que da la bienvenida a las mujeres para que vuelvan al trabajo, brindándoles capacitación y mentorías intensivas y pagadas.²² Una tercera estrategia es reformular los requisitos de ingreso al trabajo, como cuando la falta de un título universitario podría excluir a candidatos calificados. Para ello, IBM está patrocinando aprendizajes en trabajos “nuevos”, tales como los relacionados a la ciencia de datos, la ciberseguridad y el diseño digital, que priorizan la formación profesional sobre un título universitario de cuatro años.²³

Vaya más allá de las nociones abstractas, pero bien intencionadas de “cerrar la brecha de género”.

1. Combinar un pensamiento audaz con grandes compromisos.

En la estrategia, las empresas más exitosas avanzan a saltos, no a incrementos. Estas empresas colocan objetivos de mejoras de hasta 10 veces lo actual, no un 10 % de crecimiento, y crean las condiciones para un cambio exponencial a nivel interno. Al hacerlo, obtienen una ventaja considerable.

Acciones a tomar:

Se deberá de tratar a la equidad de género y a la diversidad como si la supervivencia de su empresa dependiera de ello. Los líderes deben abordar las oportunidades para la equidad de género con los mismos recursos, rigor y propiedad ejecutiva que con el lanzamiento de un producto importante, una iniciativa estratégica o una respuesta ante una crisis. Al igual que con los objetivos comerciales, si los líderes se sienten completamente cómodos con la situación actual, no se está haciendo lo suficiente. Hacer de la equidad de género una máxima prioridad estratégica.

Definir el éxito en términos claros y concretos. Vaya más allá de las nociones abstractas, pero bien intencionadas de “cerrar la brecha de género”. Describa lo que significa la equidad racial y de género para su organización y, específicamente, cuál es su visión de éxito ante ello. Haga las cuentas. Incluya a los empleados en la definición de esa visión. Juntos, imaginen un escenario positivo a 3 o 5 años, en términos tanto cuantitativos como cualitativos. Considere las inversiones y las capacidades que necesitará para lograr ese objetivo.

Promueva la responsabilidad y la rendición de cuentas, y no se conforme con el reconocimiento. Las organizaciones deben hacer que la inclusión sea responsabilidad de todos, y respaldarla con resultados sólidos y tangibles. Los puestos gerenciales hasta nivel sénior deberán contar con objetivos medibles, con seguimiento e informes frecuentes para mantener el enfoque y el impulso. Esos objetivos deben abarcar dimensiones cuantitativas y cualitativas que vayan más allá de las cuotas. Además, los objetivos deben incluir una evaluación integral sobre los cambios culturales y de comportamiento necesarios para fomentar una cultura inclusiva y acogedora. De lo contrario, las acciones de reconocimiento sin una aplicación práctica hacen que la diversidad ocurra únicamente cuando sea conveniente, lo que llevaría a que, quien reconoce, ya en sí en una posición de privilegio, obtenga a cambio una falsa sensación de satisfacción.

2. Insistir en brindar espacios.

Obligar a que los equipos de trabajo sean diversos no es sólo lo correcto, sino lo más inteligente que se puede hacer. A través de mensajes, reuniones tipo “Town-Hall”, capacitación y otras medidas, los ejecutivos deberán dejar clara la expectativa de que los gerentes, en todos los niveles, deberán contar con equipos diversos. Tal como lo muestran la investigación y el ejemplo de los Pioneros, los equipos con diversidad de género obtienen mejores resultados para el negocio. También son la forma definitiva de inclusión.

Acciones a tomar:

Haga que la pregunta “¿Quién falta aquí?” se convierta en un mantra. Para obtener nuevas perspectivas y fomentar la salud en el lugar de trabajo, los equipos heterogéneos deben convertirse en la nueva normalidad. Las voces y mentes diversas suman - su inclusión no representa obstáculos para otros. No es necesario que los asientos desaparezcan, pero sí es necesario reorganizarlos. Para que esa mentalidad tome fuerza, los líderes deberán establecer acciones que obligue a los jefes de las unidades de negocio y a los mandos intermedios a ver a su alrededor al inicio de cualquier proyecto nuevo y preguntarse: “¿Quién falta aquí?”

Establezca las reglas del juego. Cuando el negocio está en juego, los cambios se dan rápidamente. Analice las relaciones de sus socios clave y deje en claro su negativa a involucrarse con aquellos cuyos equipos no son diversos. Algunas destacadas organizaciones como Goldman Sachs ya han adoptado esta estrategia, quien anunció que no cotizarán empresas en EE. UU. o Europa a menos que designen a cuando menos una persona diversa en su junta directiva.²⁴

Reconozca a las estrellas y mantenga a los demás en la línea. Permita que los líderes pongan en práctica el concepto de un equipo de trabajo diverso e inclusivo y motive a quienes lo llevan a cabo, tanto de forma pública a través de reconocimientos, como de forma personal mediante incentivos u otras recompensas. Deje igualmente claro que los equipos homogéneos no recibirán financiamiento o apoyo corporativo, y que cualquier iniciativa que sea exclusivamente realizada por hombres o sin otro tipo de diversidad será desarticulada.

3. Identifique intervenciones específicas relacionadas con la crisis.

Los eventos de 2020 subrayan que las empresas deben actuar con rapidez para remediar los importantes desafíos que enfrentan las mujeres y, especialmente, las mujeres de color.

Acciones a tomar:

Concéntrese en el rango medio. Los líderes deben prestar especial atención a los rangos júnior e intermedios de sus organizaciones, con el objetivo de contar con un equipo de trabajo diverso. Los programas específicos para la reincorporación al mundo profesional, la capacitación en habilidades y otros nuevos enfoques a obtener horarios flexibles podrían ayudar a que las organizaciones reduzcan los factores de estrés que afectan a las mujeres. (Consulte la Perspectiva: “Haga que sea más fácil para las mujeres entrar a áreas de alto crecimiento” en la página 11.)

Busque soluciones que ofrezcan ganancias exponenciales. La necesidad de actuar con rapidez y el hecho de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, las compañías deberían dar prioridad a las intervenciones que generen beneficios compuestos. Dé seguimiento al desempeño del programa mediante datos y haga los cambios necesarios en el portafolio para beneficiar iniciativas que resulten en diferentes fuentes de valor tangible. Por ejemplo, garantizar que las mujeres cuenten con el conocimiento comercial, estratégico y financiero necesario para actuar correctamente en posiciones de liderazgo sénior es un factor crítico, pero muchas veces se pasa por alto durante los periodos de coaching y capacitación. La disminución de esta brecha puede crear oportunidades. Las empresas también deberían considerar la adopción de nuevos modelos creativos para regresar al trabajo en la oficina, algo que las participantes del IBM Women’s Leadership Jam citaron como crucial para permitir que más mujeres se reincorporen a la fuerza laboral.

Demuestre tener un compromiso visible. La creación de grupos de trabajo en pro de la diversidad y el liderazgo de mujeres es una forma efectiva para demostrar que una organización está tomando en serio los cambios. Por ejemplo, IBM cuenta con un Consejo de Mujeres compuesto por 20 ejecutivos nivel sénior, mujeres y hombres por igual, provenientes de América Latina, Asia-Pacífico, Europa y Estados Unidos, con el objetivo de brindar representación y compromiso de los gerentes de alto nivel en todo el mundo y mejorar así la equidad de género.

4. Utilizar la tecnología para mejorar el desempeño.

Los datos, la analítica y la inteligencia artificial (IA) pueden ayudar a las empresas a reducir el sesgo de contratación y adoptar un enfoque más “centrado en el cliente” al crear programas relevantes sobre género, diversidad e inclusión.

Acciones a tomar:

Presente y valide nuevas ideas. Las herramientas digitales tales como las encuestas regulares y el análisis continuo de percepciones pueden ayudar a las organizaciones a determinar qué funciona y qué no para que las mujeres avancen. En la misma línea, tanto las reuniones tipo “jams” y otras formas de interacción grupal virtual podrían ayudar a recabar enfoques innovadores y probar la eficacia de los esfuerzos actuales.

Expanda las “rutas hacia el mercado”. Invierta en herramientas colaborativas y prácticas de trabajo en equipo que le permitan a mujeres y hombres participar de manera efectiva en entornos físicos y remotos, incluso después del fin de la pandemia. Las salas de juntas virtuales rápidas y otras experiencias digitales pueden aumentar la productividad y crear nuevas oportunidades para que los empleados se involucren y ayuden a quienes tienen responsabilidades familiares (hombres o mujeres) y contribuyan de forma significativa para su progreso profesional.

Haga que los procesos de selección sean justos. Si se diseña de forma eficiente, la IA puede identificar lenguaje con sesgos de género, raza y origen étnico. Esto podría desencadenar la reformulación de una vacante para que puedan abarcar un espectro más amplio de candidatos cualificados, en comparación a aquellos que los motores de selección de personal podrían identificar. Las empresas también podrían crear un equipo de ética de IA, con personal diverso, para crear conciencia y desarrollar protocolos. Esto podría incluir un sistema estandarizado de revisión y etiquetado que valide la equidad, los lineamientos y los sistemas de producción utilizados, tal como sugirió una participante de IBM Women’s Leadership Jam.

Microagresiones derriban, microafirmaciones elevan.

5. Crear una cultura de intención.

Los enfoques auténticos hacia la diversidad requieren de una decisión consciente para incluir, defender y dar la bienvenida a los demás. Va más allá de las políticas de diversidad para la contratación o promoción de empleados; incorpora una gran variedad de acciones y reconocimientos cotidianos e intencionales que promueven el intercambio de diferentes opiniones e ideas en reuniones, presentaciones, ponencias o toma de decisiones.

Acciones a tomar:

Migre de una mentalidad de programación a una crecimiento. Las iniciativas de diversidad e inclusión son importantes, pero las organizaciones no pueden programar su camino hacia la equidad de género. Las mujeres quieren igualdad de oportunidades para aprender, avanzar y alcanzar el éxito profesional, no de atajos que las coloquen al principio de la fila. Al adoptar una mentalidad de crecimiento, los líderes reconocen el valor que las diversas perspectivas pueden ofrecer a sus empleados de forma individual, a sus equipos y a su negocio en general. Los líderes de toda la empresa, desde los ejecutivos sénior hasta los gerentes de primera línea, deben ser promotores activos que demuestren e incentiven actitudes y comportamientos inclusivos para impulsar este cambio cultural.

Conviértase en un amplificador. Donde las microagresiones derriban, se acumulan las microafirmaciones. Las acciones pequeñas y cotidianas, pero poderosas, siembran los cambios básicos necesarios para cosechar una cultura saludable. Aquellos en una posición de influencia, especialmente los mandos intermedios, deben estar atentos a las responsabilidades y los movimientos profesionales que puedan explotar el potencial del talento emergente. Pero todos los empleados deben tener la capacidad de buscar oportunidades que permitan que las voces marginadas sean escuchadas, por ejemplo, al dirigir presentaciones o facilitar debates. Estos pueden parecer gestos triviales, pero pueden tener profundas repercusiones. A medida que estos momentos simples pero relevantes se acumulan, la mentalidad cambia. Una participante del IBM Women's Leadership Jam dijo: "Algo que he encontrado de gran utilidad es que los hombres se conviertan en promotores. En una reunión, anime a las mujeres a hablar, y si ve que alguien tiene dificultades para expresarse, intervenga para reconocer a esa persona".

Tenga el valor de salir de su zona de confort. Una verdadera revitalización del desempeño involucra eliminar la complejidad y persuadir a que las personas trabajen de formas distintas. Ese trabajo es complicado y desafiante, razón por la cual muchas organizaciones lo evitan. También es la razón por la que el valor es el héroe sin capa en un proceso de transformación. Las organizaciones líderes admiten que estos cambios son incómodos, pero aun así continúan con su camino.

Figura 6

De lo básico a lo revolucionario

Cómo las organizaciones pueden generar ganancias exponenciales

	Básico	Descubrimiento	Facilitadores
Enfoque estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> –Implementación de iniciativas de diversidad, a menudo gestionadas por RR.HH., con objetivos amplios de inclusión y avance. 	<ul style="list-style-type: none"> –Hacer que la paridad de género tenga una alta prioridad, acompañado de informes trimestrales para el público y los ejecutivos, así como con responsabilidad por parte del CXO. –Lanzamiento de iniciativas ambiciosas en toda la organización, que muestren un compromiso visible 	<ul style="list-style-type: none"> –Paneles de control digitales para dar visibilidad sobre su gestión, permitiendo así una intervención temprana y generan mejores resultados
Intervenciones dirigidas 	<ul style="list-style-type: none"> –Iniciativas que incluyen elementos básicos como tutorías, grupos de afinidad y capacitación sobre sesgos inconscientes. –Eventos a nivel empresa para conmemorar días clave, tales como el Día Internacional de la Mujer y “Juneteenth” – Encuestas “de pulso” a empleados para medir la eficacia de los programas y modificar conforme sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> –Iniciativas basadas en resultados, enfocadas en necesidades de alta prioridad; por ejemplo, SOAR, que proporciona tutoría y capacitación en habilidades de liderazgo para mujeres, incluidas las mujeres de color.²⁵ –Programas de acercamiento, como la tutoría inversa, que desafía las normas convencionales para inculcar nuevas perspectivas y adaptación cultural 	<ul style="list-style-type: none"> –Principios de Design Thinking que utilicen datos, pruebas y desarrollo ágil –Creación rápida de prototipos –Ciclos continuos de prueba y aprendizaje –Ciclos automáticos de retroalimentación, operados por Machine Learning
Desarrollo Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> –Planificación en reclutamiento y retención, enfocada en segmentos específicos subrepresentados 	<ul style="list-style-type: none"> –Enfoque individualizado de “persona integral” –Iniciativas respaldadas por apoyos estratificados, por ejemplo, condiciones de trabajo flexibles y recursos más sólidos orientados a facilitar el cuidado de niños y ancianos. –Planes de desarrollo personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> –Facilitadores de IA para reducir el sesgo en la contratación y en la evaluación del desempeño. –Tecnología de personalización impulsada por una IA creada en conjunto con los usuarios para ayudar a eliminar el sesgo –Tecnología empática y “toques” digitales, como recordatorios mediante notificaciones automáticas, SMS y correos electrónicos
Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> –Fácil acceso a Zoom, Slack, Trello y otras herramientas de colaboración virtual 	<ul style="list-style-type: none"> –Un ecosistema virtual que se comprenda de herramientas fundamentales como Zoom, pero también de prácticas fundamentales, tal como equipos ágiles o “salas de guerra” virtuales. –Democratización de las oportunidades de capacitación o proyectos, con acceso a sesiones remotas facilitadas por expertos mediante el uso de soluciones de realidad aumentada 	<ul style="list-style-type: none"> –Uso de tecnología IA, que permite que los miembros del equipo trabajar “uno al lado del otro”, colocando digitalmente a los participantes en un entorno compartido –Realidad aumentada, lo que permite que la información digital se superponga a un entorno físico y se pueda compartir virtualmente mediante el uso de gafas inteligentes y dispositivos móviles.²⁶

Enfoque y metodología del estudio

El IBM Institute for Business Value (IBV), en cooperación con Oxford Economics, encuestó a 2,687 ejecutivos y profesionistas (un número igual de mujeres y hombres) de organizaciones de todo el mundo, en múltiples industrias. Realizada entre finales de 2020 y enero de 2021, esta encuesta fue la segunda del IBV sobre este tema. La primera se utilizó para nuestro estudio de 2019 “Mujeres, liderazgo y la paradoja de las prioridades”.²⁷

Nuestro objetivo para 2021 era capturar una visión longitudinal que determinara el progreso del avance de las mujeres hacia las funciones de liderazgo. Además, queríamos ampliar el alcance de nuestra investigación para evaluar el ineludible impacto de la pandemia mundial en la vida profesional de las mujeres, así como los desafíos adicionales que enfrentan las mujeres pertenecientes a minorías.

Los participantes de la encuesta incluyeron funcionarios de alto nivel (CEO, CIO, CFO, CMO, COO, CHRO y directores de diversidad [CDO]), así como vicepresidentes sénior, vicepresidentes, directores, gerentes intermedios y profesionistas en posiciones no gerenciales. Todos los encuestados estaban empleados cuando se les realizó el estudio. En general, sus organizaciones estaban tratando de esquivar los efectos de la pandemia global, y solo el 4 % informó una disminución significativa en el desempeño comercial.

Las 10 industrias representadas en el estudio incluyeron la bancaria, productos de consumo, educación, gobierno, salud, seguros, manufactura, venta minorista, tecnología y telecomunicaciones. Cada una de ellas comprende el 10 % de nuestra muestra total. Las ubicaciones geográficas que abarcó nuestra encuesta incluyeron diferentes áreas en donde la paridad de género iba de muy poca a mucha. Cada país (o región, en el caso de los países nórdicos) comprende el 11 % de la muestra total: Brasil, China, Alemania, India, Japón, Kenia, los países nórdicos, el Reino Unido y los EE. UU.

Los resultados de los datos se basan en el análisis de clasificación, el análisis de escala de diferencia máxima (MaxDiff) -una forma de modelado de opciones- así como de un análisis financiero basado en el crecimiento de ingresos promedio (de 2018 y 2019). Todos los datos son autoinformados.

Además de nuestra encuesta cuantitativa, IBV organizó una reunión virtual tipo “jam” global de dos días, el IBM Women’s Leadership Jam, en cooperación con el capítulo de la Ciudad de Nueva York de la Organización Nacional de Mujeres. En seis sesiones simultáneas se cubrieron temas que van desde cómo la tecnología puede ayudar a eliminar los sesgos de género, hasta la alianza y el papel que juegan los hombres. Con más de 2,600 comentarios aportados y casi 30,000 puntos de datos generados a partir de encuestas, utilizamos IBM InnovationJam® AI Dashboard con Watson Natural Language Understanding (NLU) y IBM Research Project Debater Key Point Analysis para identificar temas de conversación, percepciones e insights para las mejoras sugeridas.²⁸

Sobre las autoras



Bridget van Kralingen

[linkedin.com/in/bridget-van-kralingen-89524415/](https://www.linkedin.com/in/bridget-van-kralingen-89524415/)

Bridget van Kralingen es vicepresidenta sénior de IBM Global Markets, responsable de los ingresos, las utilidades, el desarrollo comercial y la satisfacción del cliente de IBM en todo el mundo. También es la Patrocinadora Ejecutiva Senior del IBM Women's Executive Council, dedicada a empoderar y promover el avance de las mujeres.



Hillery Hunter

[linkedin.com/in/hillery-hunter-97962a14/](https://www.linkedin.com/in/hillery-hunter-97962a14/)
hhunter@us.ibm.com

Hillery Hunter es CTO de IBM Cloud, responsable de la estrategia técnica de los productos y soluciones en la nube. Sus intereses técnicos siempre han sido interdisciplinarios, abarcando desde la tecnología de silicio hasta el software de sistemas, y se ha desempeñado en roles técnicos y de liderazgo en tecnología de memoria, sistemas para IA y otras áreas. Fue nombrada Fellow de IBM en 2017.



Kitty Chaney Reed

[linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081](https://www.linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081)
Kitty.Chaney.Reed@ibm.com

Kitty Chaney Reed es VP de IBM Enterprise Operations. Es responsable de las actividades de ventas y operaciones comerciales de todas las unidades de negocio. Kitty lidera un equipo de más de 3,500 empleados en más de 40 países que le dan soporte a los líderes de ventas, gerentes generales y vicepresidentes senior de todo el mundo. Su equipo es responsable de impulsar la transformación en toda la empresa, dirigiendo las operaciones de IBM hacia el futuro.



Carolyn Heller Baird

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

Carolyn Heller Baird es la líder de investigación global de experiencia del cliente y el diseño del IBM Institute for Business Value. Además de su investigación sobre temas que impactan la experiencia del cliente, el marketing y la transformación digital, Carolyn también cubre temas laborales como la experiencia empresarial y la equidad de género. Su trabajo abarca casi 20 años como consultora de estrategia de experiencia.



Cindy W. Anderson

[linkedin.com/in/clwanderson480/](https://www.linkedin.com/in/clwanderson480/)
Cindy.W.Anderson@ibm.com

Cindy W. Anderson es la Ejecutiva Global de Compromiso y Eminencia del IBM Institute for Business Value, responsable de comunicar los insights obtenidos por la investigación para que los líderes a tomar decisiones de negocio más inteligentes. Cindy fue anteriormente CMO, fundadora de una coalición de estrategias y líder de un taller durante dos sesiones en TEDWomen.

Colaboradores

IBV desea agradecer a las muchas mujeres y hombres de IBM, todos unos promotores apasionados de la equidad de género, la diversidad y la inclusión, quienes generosamente contribuyeron al desarrollo de este estudio:

Traci Bermiss, Líder de IBM Global Diversity and Inclusion, Black Community

Haynes Cooney, Director de Investigación, IBM IBV

Jennifer Knecht, Vicepresidenta, IBM Services Communications

Valerie Lemieux, Líder de IBM Marketing Performance Analytics

Monica Logan, Senior Partner, IBM Business Transformation Services

Obed Louissaint, VP Sénior, IBM Transformation and Culture

Anthony Marshall, Partner, Offering Leader, IBM IBV

Julie McDougal, Líder de IBM Diversity and Inclusion, Global Women Community

Rachael Morin, Gerente de IBM Global Advertising

Paul Papas, Global Managing Partner, IBM Business Transformation Services

Carla Grant Pickens, Directora global de IBM Diversity & Inclusion

Inhi Cho Suh, Gerente General, IBM Strategic Partnerships

Molly Vannucci, Partner, IBM Business Transformation Services

Maria Bartolome Winans, CMO, IBM Americas Marketing

Irina Yakubenko, Líder de IBM Executive Communications ante CMO & SVP

Gracias al equipo que ayudó a hacer posible este estudio: Stephen Ballou, Madhuri Banda, Christian Bieck, Kristin Biron, Pamela Dempsey, Jacob Dencik, Mandy Drouin, Talita Cristina Paro Fabene, Heather Fraser, Marie Glenn, Jordan Hand, Tegan Jones, Rachel Larkin, Kathleen Martin, Joni McDonald, Hebatallah Nashaat, Stephen Ollice, Carrie Ritchie, Samantha Russell, Lucy Sieger, Mya Singleton, Smitha Soman y Anne Marie Weber.

Reportes relacionados

Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird y Lynn Kesterson-Townes. “Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming.” IBM Institute for Business Value. Marzo de 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

Mantas, Jesus, Maria Bartolome Winans y Cindy Anderson. “Untapped potential: The Hispanic talent advantage.” IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hispanic-talent-advantage>

Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin y Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. Octubre de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

Un socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes reuniendo insights de negocio, investigación avanzada y tecnología para darles una ventaja competitiva ante el entorno cambiante de hoy.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Services, desarrolla insights estratégicos basados en hechos para los ejecutivos sénior sobre cuestiones críticas del sector público y privado.

Más información

Para obtener más información sobre este estudio o el IBM Institute for Business Value, contáctenos eniibv@us.ibm.com. Siga a@IBMIBV en Twitter y, para obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: [ibm.com/ibv](https://www.ibm.com/ibv).

Notas y fuentes

- 1 McGrath, Maggie. "American Women Lost More Than 5 Million Jobs in 2020." *Forbes*. 12 de enero de 2021. <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2021/01/12/american-women-lost-more-than-5-million-jobs-in-2020/?sh=700af14b2857>
- 2 Garber, Megan. "'You've Come a Long Way, Baby': The Lag Between Advertising and Feminism." 15 de junio de 2015. <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/06/advertising-1970s-womens-movement/395897/>
- 3 Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird y Lynn Kesterson-Townes. "Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming." IBM Institute for Business Value. Marzo de 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>
- 4 McGrath, Maggie. "American Women Lost More Than 5 Million Jobs in 2020." *Forbes*. 12 de enero de 2021. <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2021/01/12/american-women-lost-more-than-5-million-jobs-in-2020/?sh=700af14b2857>
- 5 Zarroli, Jim. "NASDAQ takes aim at all-white, male company boards with diversity proposal." NPR. All Things Considered. 1 de diciembre de 2020. <https://www.npr.org/2020/12/01/940501693/nasdaq-pushes-to-require-corporate-boards-to-add-more-women-and-minorities#:~:text=Nasdaq%20wants%20to%20require%20the,LGBTQ%2B%20person%20to%20their%20boards>
- 6 Long, Heather, Andrew Van Dam, Alyssa Fowers y Leslie Shapiro. "The COVID-19 recession is the most unequal in US history." *Washington Post*. 30 de septiembre de 2020. <https://www.washingtonpost.com/graphics/2020/business/coronavirus-recession-equality/>
- 7 McGregor, Jena. "Diversity job openings fell nearly 60 % after the coronavirus. Then came the Black Lives Matter protests." *Washington Post*. 15 de julio de 2020. <https://www.washingtonpost.com/business/2020/07/15/diversity-jobs-coronavirus-george-floyd-protests/>
- 8 Friedman, Gillian. "Here's what companies are promising to do to fight racism." *New York Times*. 23 de agosto de 2020. <https://www.nytimes.com/article/companies-racism-george-floyd-protests.html>
- 9 Fouche, Gwladys. "Exclusive: Norway wealth fund tells firms: put more women on your boards." Reuters. 15 de febrero de 2021. <https://www.reuters.com/article/us-norway-swf-exclusive/exclusive-norway-wealth-fund-tells-firms-put-more-women-on-your-boards-idUSKBN2AFOTX?il=0>
- 10 "Seven European companies that are champions of inclusion and diversity." The Diversity Movement. 28 de octubre de 2020. <https://thediversitymovement.com/seven-european-companies-that-are-champions-of-diversity-and-inclusion/>
- 11 Investigación sobre diversidad e inclusión de género. IBM Institute for Business Value. 2021. Datos inéditos.
- 12 Mantas, Jesus, Maria Bartolome Winans, y Cindy Anderson. "Untapped potential: The Hispanic talent advantage." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hispanic-talent-advantage>
- 13 "Black women aren't paid fairly, and that hits harder in an economic crisis." Lean In. 2020. Consultado el 10 de febrero de 2021. <https://leanin.org/data-about-the-gender-pay-gap-for-black-women>
- 14 "Same Gap, Different Year." Investigación sobre políticas del The Institute for Women Ficha técnica. Septiembre de 2020. <https://iwpr.org/wp-content/uploads/2020/09/Gender-Wage-Gap-Fact-Sheet-2.pdf>
- 15 Wahba, Phil. "Only 19: The lack of Black CEOs in the history of the Fortune 500." *Fortune*. 1 de febrero de 2021. <https://fortune.com/longform/fortune-500-black-ceos-business-history/>. Nota: Cuando Roz Brewer se convierte en directora ejecutiva de Walgreens Boots Alliance en marzo de 2021, se convertirá en la quinta directora ejecutiva negra entre las corporaciones más grandes de Estados Unidos. Sin embargo, cuando Roger Ferguson Jr. renuncie como CEO de TIAA a fines de marzo de 2021, ese número se reducirá a 4.
- 16 "Women in the Workplace 2020." McKinsey & Co y LeanIn.org. Septiembre de 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

- 17 “Williams, Terri. “An engaged female workforce benefits everyone.” The Economist Executive Education Navigator. Consultado el 11 de febrero de 2021. <https://execed.economist.com/blog/industry-trends/engaged-female-workforce-benefits-everyone>. También “Fostering happiness: What makes employees thrive.” Medium. Work Life Success. Marzo de 2019. <https://medium.com/work-life-success/fostering-happiness-what-makes-employees-thrive-3f25e90818af#:~:text=It%20should%20be%20no%20surprise,for%20fresh%20perspectives%20and%20ideas>
- 18 “Diversity wins: How inclusion matters.” McKinsey & Co. Mayo de 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 19 Dobbin, Frank y Alexandra Kalev. “Why diversity programs fail.” *Harvard Business Review*. Julio-agosto de 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- 20 “The business case for change.” La Organización Internacional del Trabajo. Women in Business and Management. Mayo de 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- 21 Crozier, Jennifer Ryan, Rashid Davis y David Levinson. “Addressing the skills challenge with P-TECH schools.” IBM Institute for Business Value. Febrero de 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ptechschoools>. También “P-TECH”. [ibm.com. https://www.ibm.org/initiatives/p-tech](https://www.ibm.org/initiatives/p-tech)
- 22 “IBM Tech Re-entry Program.” [ibm.com](https://www.ibm.com/employment/techreentry/). Consultado el 11 de febrero de 2021. <https://www.ibm.com/employment/techreentry/>
- 23 “CTA and IBM announce apprenticeship coalition to help close US skills gap.” IBM News Room. 8 de enero de 2019. <https://newsroom.ibm.com/2019-01-08-CTA-and-IBM-Announce-Apprenticeship-Coalition-to-Help-Close-U-S-Skills-Gap>
- 24 McGregor, Jena. “Goldman Sachs says it won’t take a company public without a woman on its board.” *Washington Post*. 23 de enero de 2020. <https://www.washingtonpost.com/business/2020/01/23/goldman-sachs-ceo-says-it-wont-take-companies-public-without-diverse-board-member/>. También “Nasdaq to advance diversity through new proposed listing requirements.” Comunicado de prensa de Nasdaq. 1 de diciembre de 2020. <https://www.nasdaq.com/press-release/nasdaq-to-advance-diversity-through-new-proposed-listing-requirements-2020-12-01>
- 25 “Changing the Face of Corporate Leadership.” SOAR. Consultado el 11 de febrero de 2021. <https://www.soarlead.com/>
- 26 Fillmore, Heidi y Tony Storr. “AR and VR in the workplace: Extended reality reimagines how work is done.” IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ar-vr-workplace>
- 27 Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird y Lynn Kesterson-Townes. “Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming”. IBM Institute for Business Value. Marzo de 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>
- 28 “Project Debater.” [ibm.com. https://www.research.ibm.com/artificial-intelligence/project-debater/?mhsr=ibmsearch_a&mhq=project%20debator](https://www.research.ibm.com/artificial-intelligence/project-debater/?mhsr=ibmsearch_a&mhq=project%20debator). “Watson Natural Language Understanding (NLU).” [ibm.com. https://www.ibm.com/cloud/watson-natural-language-understanding?lnk=STW_US_STESCH&lnk2=trial_WatNatLangUnd&pexp=def&psrc=none&mhsr=ibmsearch_a&mhq=watson%20nlu](https://www.ibm.com/cloud/watson-natural-language-understanding?lnk=STW_US_STESCH&lnk2=trial_WatNatLangUnd&pexp=def&psrc=none&mhsr=ibmsearch_a&mhq=watson%20nlu). “IBM InnovationJam.®” https://www.ibm.com/products/innovation-jam?mhsr=ibmsearch_a&mhq=innovation%20jam. Todos consultados el 11 de febrero de 2021.

Acerca de Research Insights

Research Insights son conocimientos estratégicos basados en hechos, formulados para ejecutivos de las empresas, que abarcan cuestiones críticas del sector público y privado. Se basan en los resultados del análisis de nuestros propios estudios de investigación primarios. Para obtener más información, comuníquese con IBM Institute for Business Value eniibv@us.ibm.com .

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Argentina
Pje. Ing. Enrique Butty 275
C.A.B.A – Argentina
Marzo de 2021

IBM, el logo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corporation, incorporadas en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Los nombres de otros productos o servicios podrían ser marcas registradas de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en el sitio web en “Copyright and trademark information” (Información sobre derechos de autor y marcas registradas) en www.ibm.com/legal/copytrade.

Este documento está actualizado en la fecha inicial de publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todos los productos están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUSO SIN GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y TODA GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos conforme a los que se proporcionan.

Este informe tiene la intención de fungir únicamente como una guía general. No pretende ser un sustituto de una investigación detallada ni del ejercicio de un juicio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por ninguna organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita de forma independiente dichos datos. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual” e IBM no ofrece declaraciones ni garantías, expresas o implícitas.

