

# Mujeres, Tenemos un Problema

¿Por qué es tiempo de dialogar para los empleadores?



# ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

*El estudio Global de “Conversaciones sobre la Carrera” de Right Management fue realizado de noviembre a diciembre de 2015 para desarrollar una mejor comprensión de las percepciones de los empleados -a lo largo de regiones geográficas, géneros y grupos de edad- acerca de la autogestión de sus carreras.*

*Nuestros 4,433 encuestados representaron a 15 países (Alemania, Australia, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, India, Japón, México, Nueva Zelanda, Reino Unido, Sudáfrica y Suiza) y sus edades se encontraban en el rango de 25 a 55 años.*

*Encuestamos tanto a colaboradores individuales como a gerentes en las siguientes áreas:*

- *¿Cuáles son las preguntas más importantes que los empleados tienen acerca de sus carreras?*
- *¿Cómo se sienten los empleados sobre la manera en que los están desarrollando?*
- *¿Con quién hablan los empleados para solicitar consejos de carrera?*
- *¿De qué manera se traducen el desarrollo y las Conversaciones sobre la Carrera de alta calidad en resultados individuales y organizacionales importantes?*

# INTRODUCCIÓN



**MARA SWAN**

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

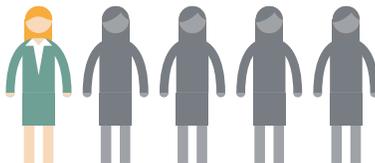
“CONFORME LA TECNOLOGÍA CONTINÚA  
IRRUMPIENDO Y VEMOS EL SURGIMIENTO DE UNA  
REVOLUCIÓN DE HABILIDADES, SABEMOS QUE  
EL MAYOR IMPACTO LO SENTIRÁN LAS  
MUJERES.”

Ya se encuentran subrepresentadas en industrias en las que se espera el mayor crecimiento del empleo – ingeniería, tecnología, arquitectura y matemáticas, y están sobrerrepresentadas en los sectores más amenazados por la digitalización, la automatización y la robótica– puestos de administración y oficina.<sup>1</sup>

Cuando sólo una de cada cuatro mujeres ha tenido una Conversación de Carrera acerca de cómo puede desarrollar sus habilidades, y sólo una de cada cinco está manteniendo Conversaciones continuas sobre su Carrera con su gerente, ¿cómo podemos generar un cambio? Las mujeres necesitan desarrollar su capacidad de aprendizaje: su deseo y su capacidad para aprender nuevas habilidades para mantenerse vigentes y aprovechar estos nuevos roles. Y los empleadores necesitan fomentar la capacidad de aprendizaje de las mujeres para asegurar que cuenten con las habilidades requeridas para el futuro. El progreso comienza con Conversaciones de Carrera efectivas.

**Sólo 1 de cada 4  
mujeres**

ha tenido una Conversación sobre  
su Carrera acerca de cómo puede  
desarrollar sus habilidades.



**Sólo 1 de cada 5 está manteniendo  
Conversaciones de Carrera continuas con  
su gerente, ¿cómo podemos modificar la dirección?**

<sup>1</sup> El Futuro de los Empleos: Estrategia de Fuerza Laboral, Habilidades y Empleo para la Cuarta Revolución Industrial, Foro Económico Mundial, enero 2016.

# CONVERSACIONES SOBRE LA CARRERA:

La Conversación sobre la Carrera no es una sola conversación. Más que un simple "complemento" de la revisión de gestión del desempeño, las Conversaciones sobre la Carrera Profesional guían el futuro de la vida laboral de un individuo.

Una serie de conversaciones diseñadas para ayudar a responder las preguntas que más les importan a los empleados:



¿Quién soy? ¿Cómo encajo?



¿Qué se espera de mí?



¿Cómo serán reconocidos mis talentos y contribuciones?



¿Cómo me estoy desempeñando?



¿Qué sigue para mí?



¿Qué debería desarrollar y cómo?

En la segunda serie de “Conversaciones sobre la Carrera” de Right Management presentamos más hallazgos de nuestra encuesta a más de 4,400 empleados y gerentes – incluyendo 2,200 mujeres – en 15 países.

En este estudio nos concentramos específicamente en las respuestas de las mujeres alrededor de los siguientes temas:

	Las preguntas más importantes que tienen acerca de sus carreras
	Cómo se sienten acerca del desarrollo de sus habilidades
	A dónde acuden para obtener asesoría profesional
	De qué manera las Conversaciones sobre la Carrera de alta calidad se traducen en importantes resultados individuales y organizacionales
	Los beneficios de tener mentores vs. sponsors

Ofrecemos pasos prácticos para que los empleadores puedan lograr la equidad de género a partir del paso más fácil y rentable de todos: Las Conversaciones sobre la Carrera Profesional.



## La Ilusión de Progreso



En cuanto a graduados universitarios, las mujeres superan en número a los hombres en **95 de 144 países**



El número de mujeres en consejos empresariales grandes de Europa **casi se ha duplicado** en los últimos cinco años llegando hasta el **25%**



El número de posiciones de alto nivel ocupadas por mujeres se ha **incrementado sólo 3%** en el pasado

En teoría, no hay duda de que las mujeres han hecho grandes progresos. Las mujeres superan en número a los hombres universitarios que se gradúan en 95 de 144 países. En Europa, el porcentaje de mujeres en los consejos directivos de las grandes empresas casi se ha duplicado en los últimos cinco años llegando a 25%.<sup>2</sup> En el Reino Unido, Theresa May es la mano firme en el timón de Brexit y Angela Merkel ha sido nombrada nuevamente la mujer más poderosa del mundo. Abenomics ha aumentado la participación femenina en el mercado laboral en Japón por un millón e incrementado el número de mujeres en consejos empresariales en un 30%.<sup>3</sup> Pero estas posiciones de alto perfil pueden ser sólo una ilusión de progreso.

**Detrás de los números, las mujeres enfrentan una triple amenaza: escasa presencia en industrias con expectativas de crecimiento, sobrerrepresentación en puestos amenazados por la automatización y niveles persistentemente bajos de mujeres en puestos de alto nivel.** El

número de puestos de alto nivel ocupados por mujeres ha aumentado apenas un 3% en los últimos cinco años, para ubicarse en 24%.<sup>4</sup> Ya se ha hablado de la situación. Sabemos que las empresas con fuerzas laborales diversas superan en rendimiento a otras y están mejor posicionadas para adaptarse.<sup>5</sup>

Pero los hombres y las mujeres tienen perspectivas muy diferentes sobre **cómo ayudar a las mujeres a alcanzar la equidad de género** en el liderazgo.<sup>6</sup>

Nuestra investigación “Siete Pasos hacia una Inclusión Consciente” encontró que los hombres se ven a sí mismos y a una cultura masculina arraigada como parte del problema. Ellos mencionan que los programas, políticas y recursos humanos harán que sucedan la paridad y la contratación neutral en cuanto a género. Pero todo ello se ha intentado, probado y es demasiado lento. Las mujeres líderes saben que depender de las políticas o prácticas simplemente no es suficiente y que el cambio comienza a nivel individual. Los líderes afirman que la equidad de género está todavía al menos a una generación de distancia – un promedio de 17 años. ¿Así que, nos estamos engañando? ¿Hay realmente sólo una ilusión de progreso?

<sup>2</sup> The Current Status of Women on Boards in 2016: A Global Roundup, Market Integrity Insights, 7 de octubre, 2016.

<sup>3</sup> Tetsu, Mizuno, 2016. “Abenomics is Womenomics,” Discuss Japan, 5 de junio.

<sup>4</sup> Lagerberg, Francesca, 2016. “Women in business: turning promise into practice,” Grant Thornton, 8 de marzo.

<sup>5</sup> Medland, Dina, 2016. “Today’s Gender Reality In Statistics, Or Making Leadership Attractive to Women”, Forbes, 7 de marzo.

<sup>6</sup> Siete Pasos Hacia una Inclusión Consciente, ManpowerGroup, diciembre 2015.

## Gerentes, ¿con quién están dialogando?

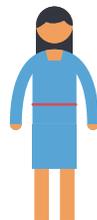
Las Conversaciones sobre la Carrera constantes son positivas para los individuos y las empresas. Pero las mujeres se ven afectadas desproporcionadamente por la falta de Conversaciones de Carrera efectivas con sus gerentes directos. **Sólo una de cada cinco mujeres líderes mantiene Conversaciones de Carrera continuas con su gerente.** Y cuando los líderes hombres dicen que la mejor manera de avanzar es auto-promoverse, estar abiertos a los riesgos, desafíos y nuevas oportunidades<sup>7</sup>, los empleadores se arriesgan a perder al mejor talento a menos de que empiecen a dialogar. Las investigaciones han señalado reiteradamente que las mujeres no levantan la mano hasta que saben que pueden hacer el trabajo, por lo que probablemente no busquen activamente asignaciones fuera de su zona de confort o puestos relacionados con Pérdidas y Ganancias. Si las mujeres no se están auto-promoviendo ante los líderes masculinos que son la mayoría, ¿cómo avanzará el liderazgo femenino?

Las mujeres mencionan el reconocimiento de la capacidad como la razón principal para tomar una posición de alto nivel.<sup>8</sup> **Las Conversaciones de Carrera proporcionan la oportunidad perfecta para reafirmar las fortalezas y alinear las metas y motivaciones de las mujeres con las necesidades de la organización.**

### Conversaciones de Carrera Constantes significan que todos los empleados...

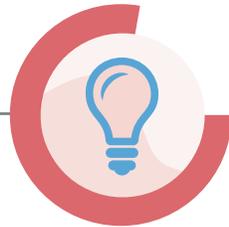
Estarían más comprometidos

**82%**



Compartirían ideas más libremente

**78%**



Sería más probable que permanecieran con su empleador actual

**75%**



“**LOS LÍDERES NECESITAN DIRIGIR CON EL EJEMPLO, CUMPLIR SUS COMPROMISOS Y HACER LO QUE DICEN QUE HARÁN PARA CONTAR CON MÁS MUJERES EN POSICIONES DE LIDERAZGO.**”

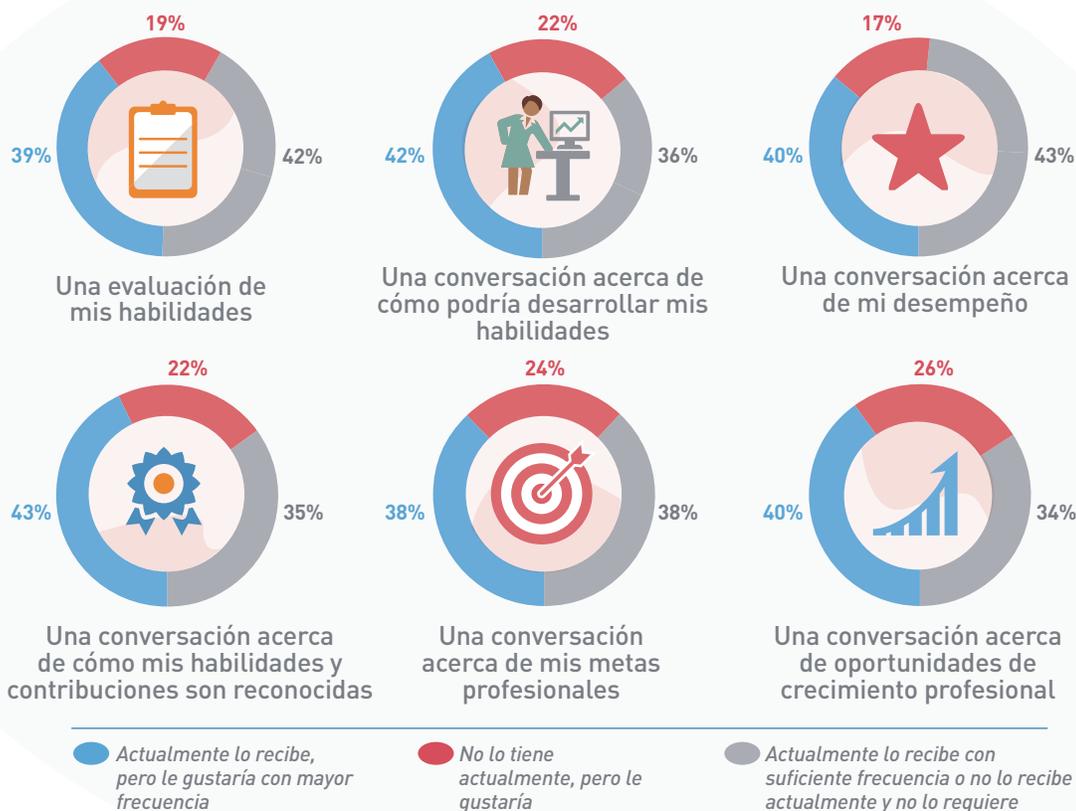
**Mara Swan**

Vicepresidenta Ejecutiva de ManpowerGroup, Líder de Talento y Estrategia Global y Líder Global de Marca de Right Management

<sup>7</sup> Siete Pasos Hacia una Inclusión Consciente, ManpowerGroup, diciembre 2015.

<sup>8</sup> Lagerberg, Francesca, 2016. "Women in business: turning promise into practice," Grant Thornton, 8 de marzo.

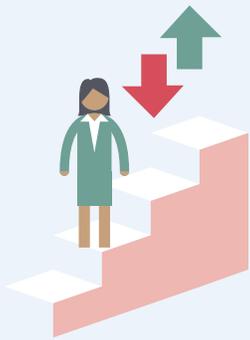
## Lo que las Mujeres Quieren: Una “Carrera Para Mí”



## ¿Cómo ganarán las Mujeres en una Revolución de Habilidades?

Para vez transcurre un día sin noticias sobre la digitalización, inteligencia artificial y realidad virtual que afectan el lugar de trabajo. Líderes empresariales, políticos y economistas quieren cuantificar el impacto de la tecnología sobre el empleo – pero nadie sabe a ciencia cierta cuál será el resultado. Mucho se ha escrito intentando predecir el futuro. **Pero pocos informan a las personas que necesitarán nuevas habilidades y que tendrán que actualizarlas más frecuentemente para permanecer empleables para puestos de trabajo de los que posiblemente ni siquiera hemos oído hablar todavía.**

El ciclo de vida de las habilidades es más corto que nunca y la empleabilidad de un individuo dependerá de su habilidad para demostrar capacidad de aprender – el deseo y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantener su vigencia en el largo plazo. Afortunadamente, hombres y mujeres tenemos esta capacidad. Depende tanto de los empleadores como de los individuos fomentarla e incrementar las habilidades. Sin embargo, una de cada cinco mujeres nunca ha tenido una evaluación de sus habilidades y una de cada cuatro nunca ha tenido una conversación acerca de cómo puede desarrollarse. Si bien no podemos frenar el ritmo del avance tecnológico, las Conversaciones continuas sobre la Carrera y la inversión en el desarrollo de habilidades aumentarán la vigencia y la resiliencia de las mujeres.



## ¡Números!: Importancia de la Pérdida y la Ganancia

La exposición a Pérdidas y Ganancias es fundamental para el avance, pero pocas mujeres reconocen su importancia y a menudo quedan varadas a mitad de la escalera. **Los líderes deben saber exactamente dónde necesitan que estén las mujeres.** Observar los números macro y los promedios no es suficiente y pueden presentarse "Guetos Rosas": concentraciones de mujeres en funciones de recursos humanos, comunicaciones y soporte. No hay un único remedio milagroso. Más que tutoría, las mujeres necesitan coaching y sponsorship para tener éxito, y la experiencia y exposición para avanzar.

## Cuidado con la Brecha del Sponsor

Las mujeres tienden a ser más efectivas para hacer networking (establecer redes de contactos) y constructoras de relaciones más talentosas que sus homólogos masculinos. Pero sus redes pueden dar prioridad a la cantidad sobre la calidad cuando se trata de carreras profesionales. Las mujeres tienden a establecer su red a través de una amplia gama de personas con una fuerte propensión a incluir compañeros de trabajo, familiares y amigos.

## No es a Quién Conoces, es a Quién Necesitas Conocer

¿A quién se dirigen las mujeres?

	Asesoría Profesional	Tutoría	Aprendizaje y Desarrollo	Exposición a Oportunidades Laborales	Networking
Gerente directo	X	X	X	X	
Gerente del gerente		X			
Recursos Humanos			X		
Colegas	X		X	X	X
Mentor		X	X		
Familia	X	X			
Amigos	X				X

“ UN SPONSOR ES UNA PERSONA QUE ESTÁ DE TU LADO, QUE TE IMPULSA; QUE PROMUEVE TU POSICIÓN, TUS HABILIDADES Y TU VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN. ”

**Bridget Beattie**

Vicepresidenta Ejecutiva del Grupo,  
Asia Pacífico Medio Oriente, Right Management

# 84%

de las mujeres **no han podido identificar a un sponsor** dentro de su organización.

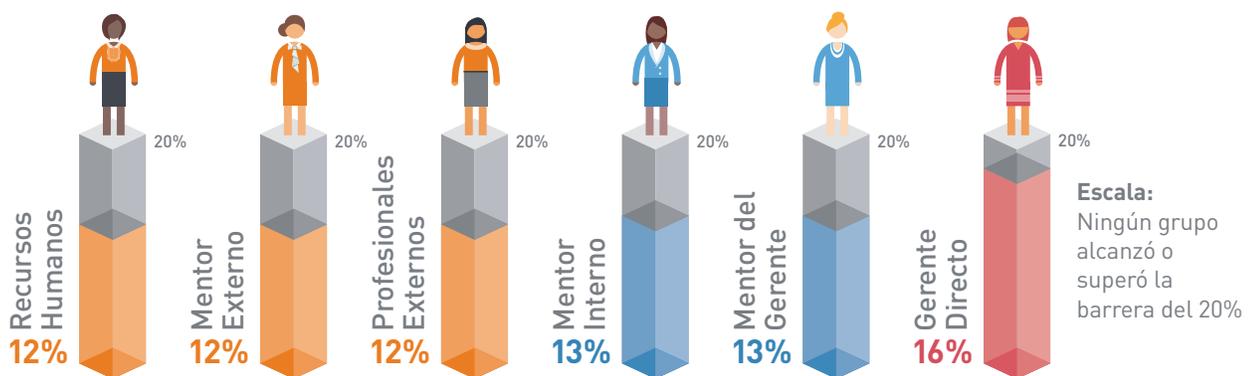


Las mujeres tienden a contar con un **exceso de tutoría y muy poco sponsorship...**

Los sponsors desarrollan talento y ayudan a las mujeres a ser promovidas.

Lo que define a un sponsor versus un mentor es a menudo malentendido, pero no son intercambiables. **Las mujeres tienden a contar más con tutoría que con sponsorship**, por lo que los líderes deben actuar. Los mentores pueden actuar como evaluadores de ideas y dar retroalimentación, haciendo que las mujeres se sientan más cómodas, pero no les ayudan a salir adelante. Los sponsors desarrollan talento y ayudan a las mujeres a ser promovidas. Tienen conversaciones abiertas, asesoran sobre cómo se realiza el trabajo y la forma en que se mide el desempeño. **Los sponsors crean una cultura de apoyo e inclusión consciente y decididamente abogan por las mujeres en el consejo directivo.** Para muchas mujeres la falta de acceso a un sponsor y la incapacidad para identificar una red influyente son un obstáculo para progresar. Ochenta y cuatro por ciento de las mujeres no han sido capaces de encontrar uno dentro de su organización.

## Cerrando la Brecha: Dónde Están Encontrando Sponsors Las Mujeres



Las empresas visionarias preparan a los líderes de alto nivel para convertirse en sponsors, facilitan el movimiento de empleados con alto potencial y hacen del sponsorship una parte fundamental de su estrategia organizacional y de talento.

## Así es esto, algunas cosas nunca cambiarán

Las mujeres tienen más probabilidades de pasar tiempo cuidando niños, parientes de mayor edad o parejas. **Las mujeres Millennial planean tomarse más tiempo que los hombres Millennial para cuidar de otros – niños, parientes mayores, parejas; así que no podemos esperar que la equidad de género ocurra con una nueva generación.** Por supuesto que no podemos cambiar los requerimientos de cuidado, pero podemos tener conversaciones acerca de cambiar prioridades más allá de la oficina y de cómo las personas pueden lograr una Vida Única que combine la vida personal y el trabajo. Históricamente, los viajes, las largas jornadas de trabajo y el tiempo fuera de casa pueden haber acompañado a asignaciones de vanguardia, pero los empleadores necesitan preguntarse por qué.

**Está claro:** a menos que iniciemos las **Conversaciones en torno a la Carrera,** asesoremos sobre cómo se realiza el trabajo y cómo es medido el rendimiento, el **progreso de las mujeres se estancará.**



## Pasos prácticos hacia Conversaciones Sobre la Carrera efectivas

**Al cuarenta por ciento de las mujeres les gustaría sostener más conversaciones de sus oportunidades de crecimiento.**

Y cuando se trata de Conversaciones de Carrera lo que funciona para las mujeres funciona para toda la fuerza de trabajo. Si las organizaciones son serias en cuanto a contar con más mujeres en puestos de liderazgo e incluir la mitad del talento en la fuerza laboral, deben ir más allá de los programas y cambiar la cultura. Los empleadores pueden tomar medidas prácticas para comprometer a los empleados y cumplir con los objetivos de negocio.

**Con las preguntas correctas, cualquier gerente puede establecer el Diálogo.**

40%

de las mujeres quisiera tener **más conversaciones** acerca de sus **oportunidades de crecimiento.**<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Estudio Global de Conversaciones sobre la Carrera de Right Management, 2016.

# EN CONCLUSIÓN: CÓMO...

¡Te escuchamos! Una serie de preguntas a explorar con los empleados para ayudarles a responder las preguntas que más les importan:

*¿Quién soy? ¿Cómo encajo?*



Ayuda al empleado a **aclarar sus metas profesionales** y alinearlas con sus valores, motivaciones y habilidades.

*¿Qué se espera de mí?*



Una oportunidad para trabajar con el empleado para **desarrollar metas tipo SMART**: Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y delimitadas en Tiempo.

*¿Cómo serán reconocidos mis talentos y contribuciones?*



Diálogo significativo sobre qué **motivaciones intrínsecas generan compromiso** en el empleado y cómo éstas podrían cambiar.

*¿Cómo me estoy desempeñando?*



**Una conversación continua gerente - empleado para observar fortalezas y oportunidades y proporcionar retroalimentación.**

*¿Qué sigue para mí?*



El dulce punto de encuentro entre el empleado, el gerente y la organización para **identificar los pasos para alcanzar el próximo objetivo de la carrera.**

*¿Qué debería desarrollar y cómo?*



Trazar en una **línea de tiempo el desarrollo de habilidades individuales necesarias** para el puesto actual, futuras posiciones y para mantenerse empleable.



## Acerca de Right Management

**Right Management** es el experto global en el desarrollo de carrera y de talento dentro de ManpowerGroup®. Ayudamos a las organizaciones a ser más ágiles, atractivas e innovadoras mediante la creación de una cultura de gestión de carrera y aprendizaje que nutre el talento futuro, motiva y genera compromiso en las personas y les proporciona oportunidades para incrementar su valor a lo largo de sus carreras. Mejoramos el tiempo de generación de valor a través de nuestra experiencia en efectividad organizacional, gestión de carrera y desarrollo individual. Nuestro enfoque se centra en el hecho de que las organizaciones prosperan cuando los individuos tienen éxito en sus carreras. Hemos pasado los últimos más de 35 años identificando desafíos de la fuerza laboral y desarrollando soluciones innovadoras, permitiendo a nuestros métodos contar con información global y ser probados en el tiempo en más de 50 países.

[www.rightmanagement.com.mx](http://www.rightmanagement.com.mx)

**f** ManpowerGroup México y Centroamérica

**in** ManpowerGroup México y Centroamérica

**t** @ManpowerMeCA



**Right  
Management**<sup>®</sup>  
ManpowerGroup

[www.right.com.mx](http://www.right.com.mx)

© 2017 Right Management. Todos los Derechos Reservados.

