



CUANDO LAS MUJERES CRECEN, TODOS CRECEMOS.

Getting to Equal 2018: Creando una cultura donde todos prosperen.

Por Ellyn Shook y Julie Sweet.

La nueva investigación de Accenture revela noticias alentadoras y viables respecto de la igualdad en el lugar de trabajo.

Los líderes de las empresas y organizaciones tienen el poder de reducir la brecha de género que existe en el progreso laboral y en la remuneración. La investigación muestra que crear una cultura de igualdad libera el potencial humano y revela los factores determinantes claves de una cultura donde todos puedan avanzar y prosperar en su lugar de trabajo.

La cultura es una acumulación de normas y costumbres que evolucionan con el tiempo, y los líderes reconocen cada vez más que deben ser más proactivos para forjarla. Si tienen éxito, crearán una fuerza laboral más diversa, comprometida e idónea, y también contribuirán a mejorar las comunidades a las que prestan servicios.

Sin embargo, la cultura laboral es compleja y fluida, dificultando su definición e influencia. A medida que las organizaciones adopten medidas para desarrollar ambientes laborales propicios, el indicador clave del éxito no serán las políticas y prácticas que implementarán, sino las experiencias resultantes para los empleados.

Accenture es pionero en este aspecto, al medir las percepciones y experiencias de las personas respecto de sus lugares de trabajo. Esta amplia investigación y profundo análisis nos han permitido identificar los factores que pueden promover una cultura de igualdad. Como resultado, este informe ayuda a los líderes a definir e implementar estrategias que pueden marcar una diferencia tangible.

La nueva investigación de Accenture se sustenta en estudios “Getting to Equal” anteriores acerca del impacto positivo que tienen la fluencia digital y la tecnología en el progreso laboral. Encuestamos a más de 22.000 hombres y mujeres con estudios universitarios que están trabajando actualmente en 34 países con el objetivo de medir su percepción de los factores que contribuyen a la cultura en la cual desempeñan su labor. De los más de 200 factores personales y laborales — como por ejemplo políticas, comportamientos y opiniones colectivas de los empleados — hemos identificado 40 que se muestran estadísticamente como los que influyen este progreso, incluyendo 14 que son los que más probablemente afecten al cambio. (ver figura 1 debajo, y la metodología en la página 20.)

Crear una cultura de igualdad libera el potencial humano, y este informe ayuda a los líderes a definir e implementar estrategias que pueden marcar una diferencia tangible.

Figura 1: Encontrar factores que marcan una diferencia.



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

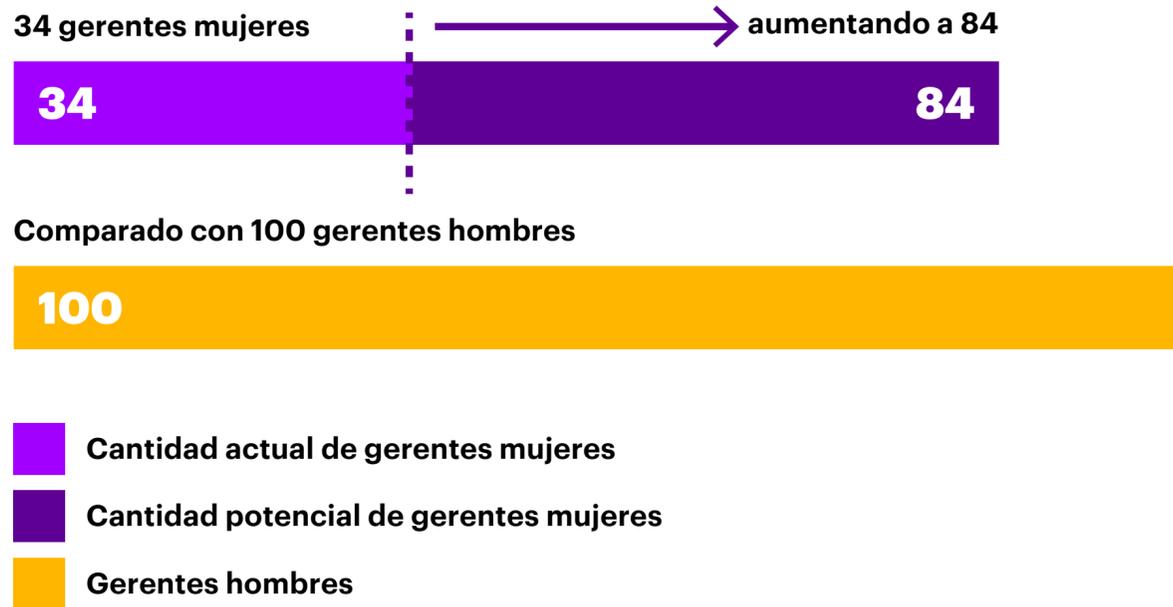
Modelamos el posible impacto de estos 40 factores en la igualdad de género en el lugar de trabajo y en el salario de las mujeres.

Encontramos que cuando estos factores son los más comunes, es cuatro veces más probable que las mujeres lleguen a niveles de senior manager y director. Si todas las organizaciones crearan ambientes en los cuales estos factores fueran los más comunes, los resultados podrían ser sorprendentes. (Ver figura 2):

- A nivel mundial, por cada 100 gerentes hombre, podría haber hasta 84 gerentes mujeres, comparado con el índice actual de 100 a 34.
- El salario de las mujeres podría aumentar en un 51% o hasta US\$ 30.000 al año por cada mujer. A nivel global, eso es equivalente a un aumento de la remuneración total de las mujeres de US\$ 2.900 millones.

Figura 2: Acelerar el progreso y la igualdad salarial.

Si todas las mujeres trabajaran en ambientes en los cuales los 40 factores fueran los más comunes.



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

US\$ 30.000

Podrían aumentar los salarios promedio por mujer por año.

US\$ 2.900 millones

Podrían aumentar la remuneración de las mujeres a nivel mundial cada año (USD).



Es 4 veces más probable que las mujeres asciendan en una empresa que valora la igualdad.

INTRODUCCIÓN

Algo que es importante, si las organizaciones tienen éxito en crear una cultura laboral que promueva la igualdad, no solamente acelerarán el progreso laboral e incrementarán el salario de las mujeres, sino que también mejorarán el progreso en la carrera para los hombres.

Getting to Equal 2018 agrupa los 40 factores en tres categorías y muestra cómo las organizaciones pueden adoptar medidas en cada una de ellas:

LIDERAZGO AUDAZ

Un equipo diverso de liderazgo que establece, comparte y mide los objetivos de igualdad de manera abierta.

ACCIÓN COMPLETA

Políticas y prácticas compatibles con la familia, que respaldan a ambos géneros y están libres de sesgos para atraer y retener a las personas.

UN AMBIENTE QUE EMPODERA

Un ambiente que confía en los empleados, respeta a las personas y ofrece libertad para ser creativo, capacitarse y trabajar de manera flexible.

Nuestra investigación reveló que lograr el éxito en las tres categorías crea un círculo virtuoso, donde cada una mejora a la otra de manera que, al combinarse, puedan proporcionar un impacto aún mayor de lo que lograrían de manera aislada. Juntas, nutren una cultura de propósito, responsabilidad, pertenencia, confianza y flexibilidad.

APROVECHAR LOS DETERMINANTES CULTURALES CLAVE

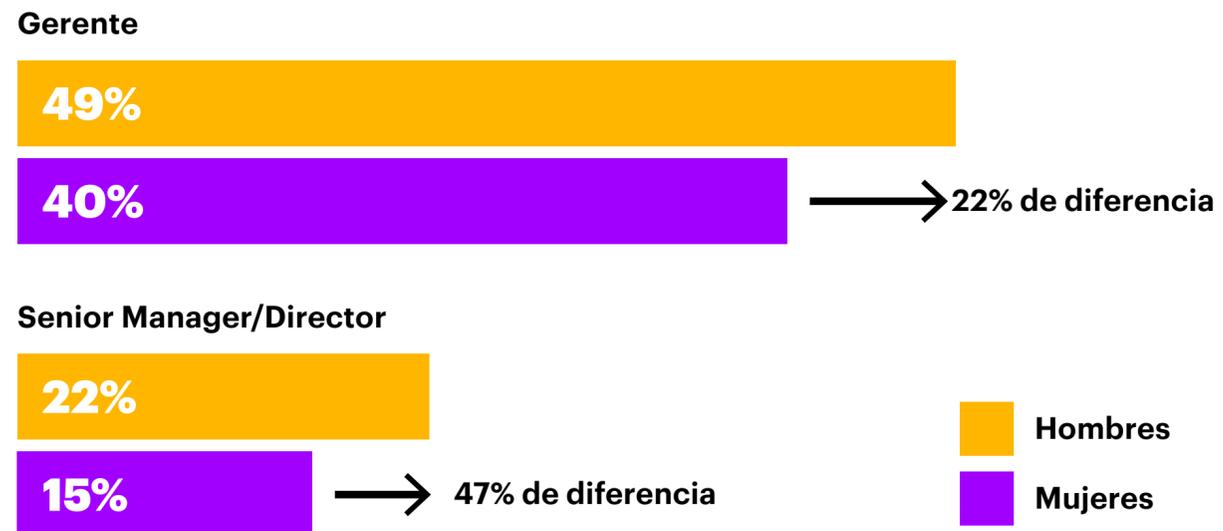
Se sabe que las mujeres progresan laboralmente menos que los hombres. Según nuestra encuesta a nivel mundial, las mujeres tienen un 22% menos de probabilidades de alcanzar a nivel gerencial que sus pares hombres.

En cambio, los hombres tienen un 47% más de probabilidades de llegar a posiciones de senior manager/director que las mujeres (ver figura 3).

Si bien existen una cantidad de barreras sociales y económicas que impiden la igualdad laboral, incluyendo disparidades educativas, cuidado de los hijos, responsabilidades domésticas y sesgos culturales, la cultura de una organización también puede postergar el progreso de las mujeres.

Figura 3: Los hombres mantienen una ventaja en el progreso laboral.

Probabilidad de que los que cuentan con una educación universitaria lleguen a posiciones de liderazgo.



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

APROVECHAR LOS DETERMINANTES CULTURALES

La cultura laboral no puede cuantificarse, pero es posible — y esencial — medir los factores que pueden contribuir a un ambiente de trabajo más diverso e igualitario. Los líderes de negocios pueden acelerar el ritmo del cambio señalando los factores que son más relevantes para la cultura laboral de sus organizaciones. Accenture ha identificado 14 factores particularmente fuertes que pueden actuar como catalizadores del cambio cultural positivo. Estos 14 “drivers culturales” agrupados en tres categorías son:

LIDERAZGO AUDAZ

- La diversidad de género es una prioridad para los directivos de una organización.
- Un objetivo o una meta de diversidad se comparten fuera de la organización.
- La organización claramente enuncia los objetivos y las ambiciones respecto de la brecha salarial de género.

ACCIÓN COMPLETA

- Se han visto progresos en la atracción, retención y el avance de las mujeres.
- La empresa tiene una red de mujeres.
- La empresa tiene una red de mujeres abierta a los hombres.
- Se alienta a los hombres para que tomen licencia por paternidad.

UN AMBIENTE QUE EMPODERA

- Nunca se les ha pedido a los empleados que cambien su apariencia para que cumplan con la cultura de la empresa.
- Los empleados tienen la libertad de ser creativos e innovadores
- El trabajo virtual/remoto está ampliamente disponible y es práctica común.
- La organización proporciona capacitación para mantener la relevancia de los conocimientos de sus empleados.
- Los empleados pueden evitar viajes intercontinentales o de larga distancia mediante las reuniones virtuales.
- Los empleados pueden trabajar desde su casa el día que tengan un compromiso personal.
- Los empleados se sienten cómodos de denunciar incidentes de discriminación/acoso sexual a la compañía.



**Es más probable
que las mujeres
crezcan cuando
hay mujeres en
posiciones de
liderazgo.**

EL IMPACTO DE LA CULTURA EN EL PROGRESO

Accenture comparó el progreso de las personas en los ambientes laborales donde los 40 factores son más comunes comparándolo con las organizaciones donde estos factores son mucho menos comunes. La diferencia fue notable.

Por ejemplo, en ambientes donde los 40 factores son más comunes:

- Aproximadamente el 95% de los empleados está satisfecho con el progreso en su carrera, aman su trabajo al menos la mayor parte del tiempo y aspiran a ser promovidos y estar en una posición de liderazgo.
- Es 35% más probable que las mujeres sean promovidas a nivel gerencial y superior, y casi cuatro veces más probable que avancen hasta llegar a nivel de senior manager/director y superior.
- El 39% de las mujeres están en “vía rápida,” lo que implica que han avanzado más allá y más rápidamente en sus organizaciones que sus pares. En ambientes laborales donde estos factores son menos comunes, sólo el 9% de las mujeres están en “vía rápida” (ver figura 4).

Figura 4: Más mujeres en la vía rápida.

Donde los 40 factores son menos comunes

9%



Donde los 40 factores son más comunes

39%



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

EL IMPACTO DE LA CULTURA EN EL PROGRESO

Cuando las mujeres progresan, también progresan los hombres. En los ambientes donde los 40 factores son más comunes, es 23% más probable que los hombres progresen hasta niveles gerenciales y superiores y más del doble (118%) más probable que avancen a niveles de senior manager/director y superior (ver figura 5) que los hombres en los cuales los factores son menos comunes.

Aunque todos progresan en las organizaciones en las cuales los 40 factores son más comunes, las oportunidades de progreso de las mujeres mejoran más que las de los hombres, lo que ayuda a achicar la brecha laboral de género en progreso y salario.

Figura 5: Cuando las mujeres progresan, también progresan los hombres.

Aumento de la probabilidad de ascenso laboral hacia puestos de liderazgo cuando los 40 factores son más comunes.

Progreso hacia Gerente



Progreso hacia Senior Manager/Director



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.



Es más probable que las mujeres crezcan cuando existe una red de mujeres.

EL IMPACTO DE LA CULTURA EN EL SALARIO

Accenture determinó que pasaría con las diferencias salariales de género si todas las mujeres trabajaran en ambientes en los cuales los 40 factores fueran más comunes.

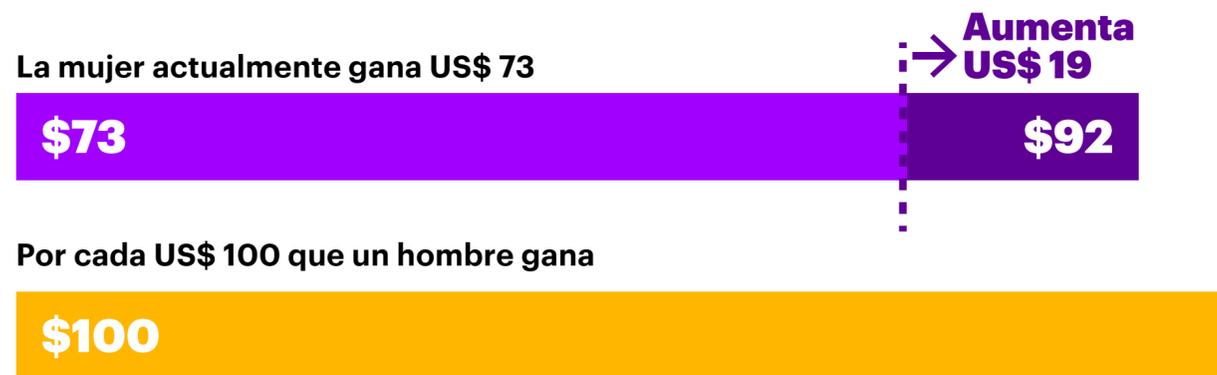
En esas organizaciones, es más probable que las mujeres:

- Confíen en que su organización adhiere al lema “igual pago por igual trabajo”, y
- Hayan recibido aumentos salariales recientemente.

Según los datos recabados de instituciones de estadísticas nacionales e internacionales, a nivel global, en promedio las mujeres ganan US\$ 73 por cada US\$ 100 que gana un hombre. Nuestra modelización estima que si todas las personas trabajaran en ambientes donde estos factores fueran los más comunes, las mujeres ganarían US\$ 92 por cada US\$ 100 que gana un hombre (ver figura 6). Esto representa un aumento de sueldo del 51%.

Figura 6: Cerrar la brecha salarial.

Cuando los 40 factores son los más comunes, los ingresos de las mujeres se acercan a los de los hombres.



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

ACTUAR PARA CREAR UNA CULTURA DE IGUALDAD



LIDERAZGO AUDAZ

La cultura se establece desde arriba, de manera que, si las mujeres han de crecer, la igualdad de género debe ser una prioridad estratégica para el CEO y los directivos.

Accenture encontró que existen casi tres veces más mujeres en la vía rápida de aquellas organizaciones que tienen al menos una mujer en un puesto ejecutivo de liderazgo que en las organizaciones en las cuales todos los líderes son hombres (23% y 8% respectivamente — ver figura 7).

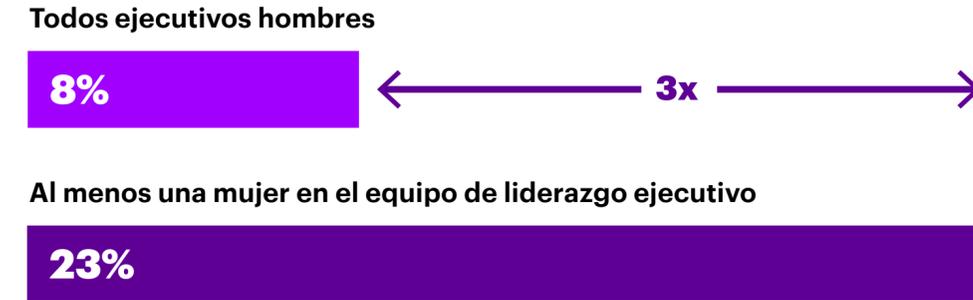
Aumentar el porcentaje de mujeres ejecutivas de 0 a 35% genera el mayor progreso laboral para las mujeres.

Nuestra investigación revela que es más probable que las mujeres que están en la vía rápida trabajen en organizaciones que han fijado objetivos de diversidad. Específicamente, en lugares de trabajo donde los directivos son responsables de mejorar la diversidad de género es 63% más probable que la participación de las mujeres en roles de liderazgo haya aumentado en los últimos cinco años (ver figura 8).

Además, las mujeres progresan cuando existe transparencia en las metas relacionadas con la brecha salarial; a su vez, esto ayuda a asegurar un mejor equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres.

Figura 7: Más mujeres en la vía rápida donde más mujeres lideran.

Proporción de mujeres en la vía rápida* en las organizaciones con al menos una mujer en el equipo de liderazgo ejecutivo.

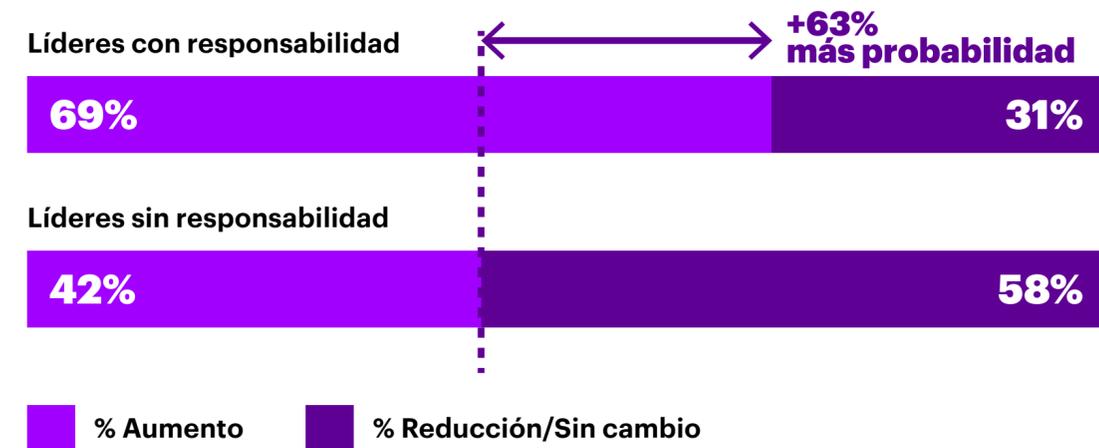


* Las mujeres en la vía rápida incluyen un quinto de nuestra muestra para el estudio, generalmente llegan a nivel gerencial en cinco años y lideran a su grupo de pares femeninos en términos de progreso laboral.

Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

Figura 8: La responsabilidad mejora la diversidad de género.

Cambio en la proporción de mujeres en roles de liderazgo en los últimos cinco años.



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

Marriott International

La Iniciativa para el Desarrollo de Mujeres Líderes fue lanzada por Marriott International hace casi 20 años con el objetivo de concentrarse en desarrollar un conjunto sólido de mujeres líderes, proporcionando oportunidades para que las mujeres interactuaran con pares y desarrollaran relaciones con sus mentores, promoviendo el equilibrio entre la vida profesional y personal. Marriott International fue uno de los pioneros entre todas las industrias en establecer un comité de directorio dedicado a la diversidad e inclusión. Trabaja en estrecha relación con el Consejo Global de Diversidad e Inclusión de la empresa, liderado por la Presidente y CEO Arne Sorenson, para establecer metas y controlar el progreso con un Diversity Excellence Scorecard. En 2017, las mujeres conformaban el 59% de las nuevas incorporaciones a la empresa y el 55% de los gerentes y ejecutivos de Marriott International.

Alibaba Group

El Presidente Ejecutivo de Alibaba Group, Jack Ma, ha hecho de la selección de mujeres como candidatas una prioridad y dijo que las mujeres son el “ingrediente secreto” que respaldan el rápido crecimiento de la firma. Es un enérgico partidario de las mujeres emprendedoras y un defensor de pequeñas empresas cuyas dueñas sean mujeres. De las 18 personas que fundaron Alibaba en 1999, seis (33%) eran mujeres. El año pasado, aproximadamente el 40% de sus más de 50.000 empleados y un tercio (33%) de su equipo de liderazgo ejecutivo eran mujeres.

Una parte importante de nuestra cultura de inclusión es el papel de liderazgo que desempeñó la co-fundadora Alice “Allie” Marriott y cómo continúa inspirando a las personas de Marriott International en la actualidad.

Desde el inicio de la compañía en 1927, Allie fue una pionera que allanó el camino para las mujeres en los negocios y en la comunidad. En la actualidad, ese legado está mejor ejemplificado por las mujeres que actualmente conforman el 50% de nuestro Equipo de Directores que actualmente reportan directamente al CEO.

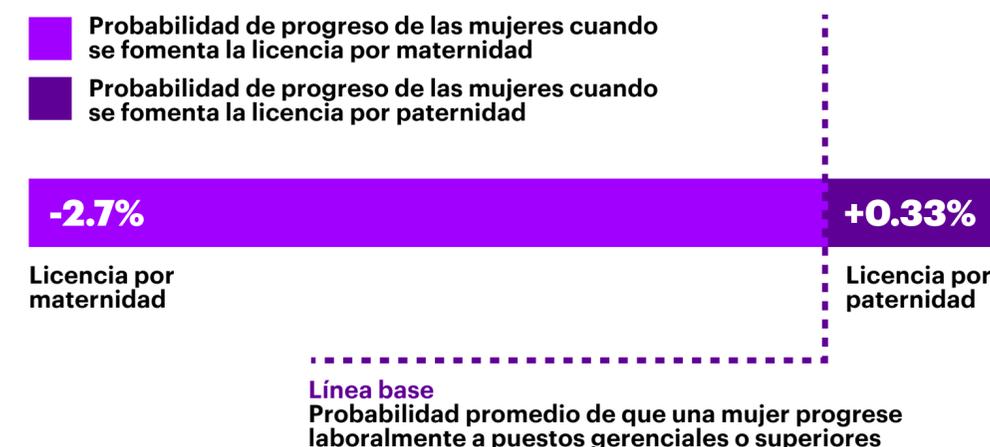
David Rodriguez
Global Chief Human Resources Officer,
Marriott International

ACCIÓN COMPLETA

Se deben crear — y respaldar — una cantidad de políticas, prácticas y programas laborales para el progreso de todos.

La investigación de Accenture reveló que algunas políticas que apuntan a las mujeres en realidad pueden ser contraproducentes. Por ejemplo, es posible que la implementación de la licencia por maternidad solamente restrinja el progreso laboral de las mujeres. Pero cuando las compañías fomentan la licencia por paternidad — es decir, cuando los hombres también pueden tomarse licencia — se elimina completamente el impacto negativo en el progreso de carrera de las mujeres (ver figura 9)..

Figura 9: Fomentar la licencia por paternidad versus la licencia por maternidad solamente.



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

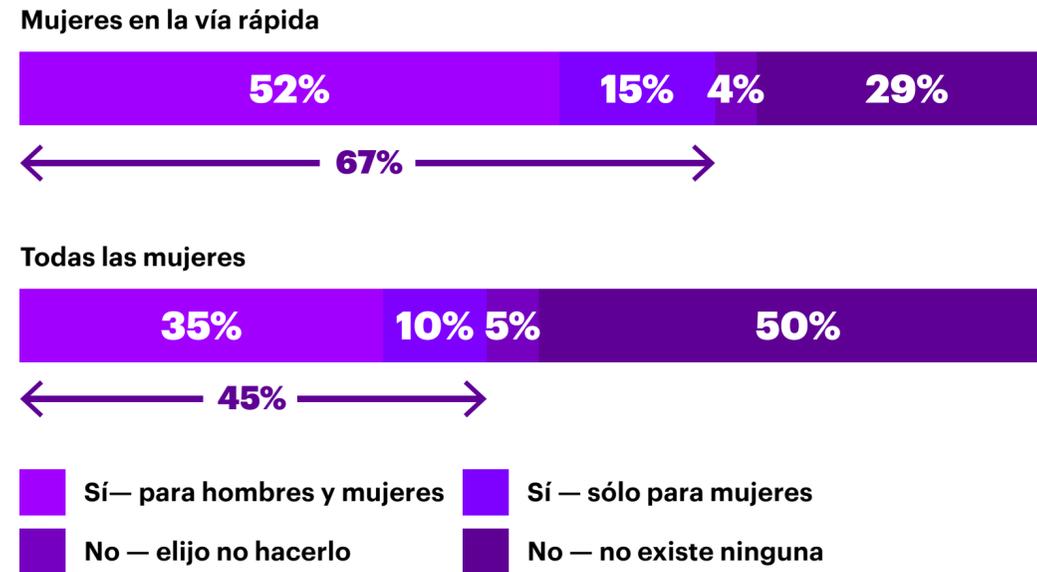
Si no se juzga a las mujeres por su apariencia, si tienen flexibilidad laboral, si se respetan sus límites, es más probable que ellas crezcan.

Además, la participación en una red de mujeres tiene correlación con el progreso de la mujer. Dos tercios de las mujeres en la vía rápida participan en redes de mujeres, comparado con menos de la mitad de las mujeres en general. Nuestra investigación revela que donde existen redes de mujeres, el 90% de las mujeres participan y que la mayoría de estas redes están abiertas a los hombres. Cabe notar que la mitad de las mujeres que participaron en nuestro estudio trabajan para organizaciones que no proporcionan una red (ver figura 10).

Ayudar a las mujeres y a los hombres a realizar sus aspiraciones de liderazgo también es importante. Casi tres cuartos (73%) de las mujeres y el 81% de los hombres que aún no están en puestos de liderazgo ejecutivo aspiran a alcanzarlos. Esto se incrementa al 93% de las mujeres y al 94% de los hombres en organizaciones donde los 40 factores que promueven una cultura de igualdad son los más comunes. Las motivaciones para llegar a una posición ejecutiva son consistentes: tanto hombres como mujeres buscan principalmente un mayor salario, nuevos desafíos y reconocimiento por sus habilidades.

Adoptar una acción completa para cerrar la brecha de género requiere transparencia al fijar las metas, establecer los procesos de contratación que eliminen los sesgos e informar acerca del cambio en la composición de la fuerza laboral.

Figura 10: ¿Participas en una red de mujeres?



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

Cuando es más probable que las mujeres crezcan, también es más probable que crezcan los hombres.



BHP

BHP ha establecido un amplio conjunto de políticas y prácticas para lograr una fuerza laboral con una composición balanceada de género para el 2025. La compañía apunta a desarrollar flexibilidad para el trabajo de sus empleados; está posibilitando que los socios que componen su cadena de abastecimiento respalden su compromiso de inclusión y diversidad; ha adoptado medidas para mitigar el posible sesgo en los comportamientos, sistemas y procesos; y está trabajando para lograr que su marca e industria resulten atractivas tanto para las mujeres como para los hombres. El enfoque de múltiples frentes que BHP adoptó está dando resultado: las mujeres ahora componen el 20% de la fuerza laboral de la compañía. La compañía contrató 1.000 mujeres más en su ejercicio fiscal 2017 que en el 2016, y casi redujo a la mitad la tasa de rotación femenina durante ese período, de un 8,4% más alta que la tasa de rotación masculina en el FY16 hasta un 4,7% más alta que la masculina en el FY17.

L'Oréal

L'Oréal, reconociendo su fuerza laboral femenina tan abrumadora— las mujeres representan el 70% de los empleados — estableció un programa de beneficios sociales a nivel empresa que proporciona soporte para los empleados en áreas de salud, bienestar, maternidad/paternidad y calidad de vida. Además, comenzando en 2017, L'Oréal co-diseñó con Harvard Kennedy School un programa de liderazgo inclusivo para educar y exponer a las líderes mujeres al concepto de su sesgo y su impacto en el lugar de trabajo. La compañía ofrece un sólido porfolio de capacitación sobre diversidad e inclusión para empleados en todos los niveles en todo el mundo. El programa proporcionó más de 20.000 líderes de L'Oréal con capacitación de competencia cultural y estrategias para gestionar la diversidad a nivel global. Las actividades de L'Oréal, que se remontan a 2006, le valieron a la empresa el premio "CEO Leadership Award for Gender Equality" otorgado por las Naciones Unidas.

Accenture

Accenture cree que la futura fuerza laboral es una fuerza igualitaria y que la diversidad de género es esencial para una organización liderada por la innovación. Por esta razón, establecimos dos metas claras: lograr una fuerza laboral con una composición de género balanceada para el 2025 y aumentar la diversidad de nuestros líderes ejecutivos incrementando el porcentaje de mujeres managing directors al 25% como mínimo para el año 2020.

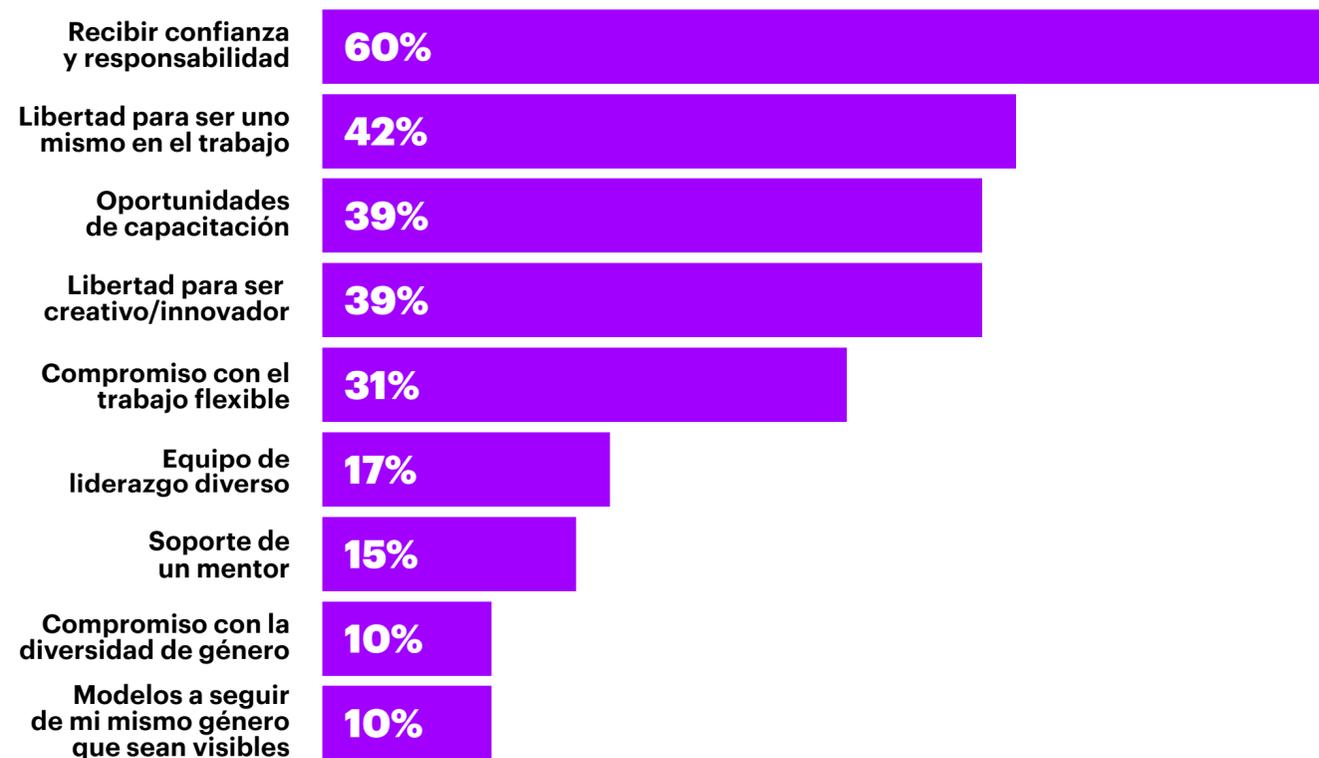
En la actualidad, contamos con aproximadamente 170.000 mujeres en Accenture — más del 40% de nuestra fuerza laboral mundial. En 2017, las mujeres conformaban el 45% de los nuevos ingresantes a la empresa, 32% de las promociones a nivel de managing director y 21% de managing directors. Además, publicamos nuestras cifras demográficas — incluyendo el género — en las geografías claves para medir nuestro progreso y hacernos responsables.

UN AMBIENTE QUE EMPODERA

Posibilitar que los empleados sean ellos mismos muestra respeto por las personas y promueve la buena voluntad.

Según nuestro estudio, no pedirles a los empleados que cumplan con un código de vestimenta o apariencia, así como confiar y darles responsabilidad y libertad para que sean innovadores y creativos son factores que se vinculan con el progreso (ver figura 11).

Figura 11: Los factores que los hombres y mujeres dicen que los ayudan a progresar en el trabajo.



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

ACTUAR PARA CREAR UNA CULTURA DE IGUALDAD

Las compañías y organizaciones que empoderan a sus empleados a través de una capacitación que les enseñe aptitudes más relevantes desarrollan ambientes en los cuales las mujeres avanzan más rápidamente. Apenas más de la mitad (56%) de las mujeres que no están en la vía rápida dice que sus organizaciones proporcionan una capacitación relevante, pero ese número asciende al 70% entre las mujeres que están en la vía rápida (ver figura 12).

Es casi 10 veces más probable que los encuestados en organizaciones donde los factores que promueven una cultura de igualdad son más comunes digan que la capacitación tienda a estar disponible en cualquier momento y en cualquier lugar (77% versus 8%) que en las organizaciones donde los factores son menos comunes.

La tecnología que ayuda a los empleados a trabajar de manera remota también posibilita un progreso laboral en la carrera de las mujeres. El 65% de las mujeres en la vía rápida, comparado con el 49% de todas las mujeres y el 55% de los hombres, usan tecnología para asistir virtualmente a las reuniones diarias en lugar de hacerlo personalmente. Las mujeres en la vía rápida aprovechan más los horarios flexibles en general: el 83% trabaja con horario flexible, comparado con el 73% de todas las mujeres.

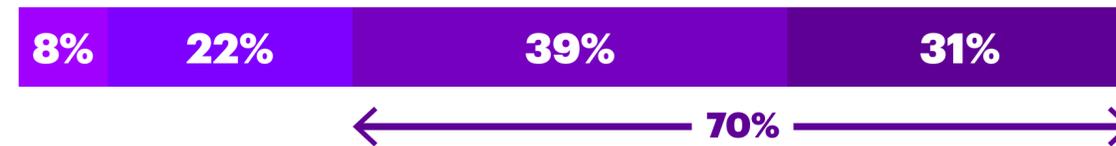
Si bien los gerentes deberían otorgar libertad y flexibilidad a sus empleados, también deben protegerlos del daño y del maltrato. Las compañías deben implementar procesos sólidos para proporcionar un canal para los empleados con el objetivo de que realicen sus denuncias sobre acoso o discriminación en un ambiente seguro, sin miedo a las represalias y con la confianza

de que la compañía actuará al respecto. La encuesta mostró que las mujeres son nueve veces más proclives a sufrir discriminación o acoso sexual en las organizaciones donde los 40 factores son menos comunes que en las organizaciones donde esos factores son más comunes.

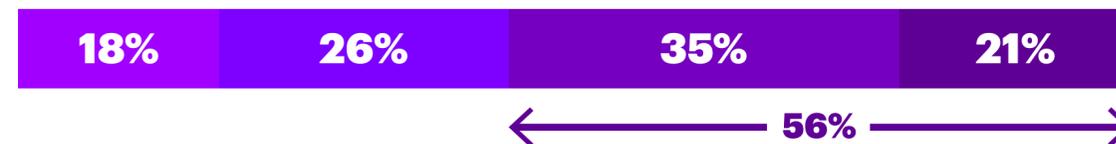
Figura 12: Proporcionar capacitación de aptitudes relevantes ayuda a empoderar a las mujeres.

¿Con qué frecuencia se comprueba la siguiente afirmación para su lugar de trabajo? Mi organización proporciona capacitación que mantiene la relevancia de mis aptitudes.

Mujeres en la vía rápida



Otras mujeres



Fuente: Getting to Equal 2018, Accenture.

65%

de las mujeres en la vía rápida usan la tecnología para asistir virtualmente a las reuniones diarias en lugar de hacerlo personalmente, comparado con el 49% de todas las mujeres.

Acoso y discriminación sexual

El acoso y la discriminación sexual afecta tanto a hombres como a mujeres. Según nuestro estudio, el 35% de las mujeres y el 26% de los hombres han sufrido este tipo de comportamiento o conocen a algún colega que ha estado en esa situación.

Casi un tercio de los hombres y las mujeres creen que la frecuencia del acoso y la discriminación sexual en su ambiente de trabajo no ha variado, ha empeorado desde hace cinco años o cuando se incorporaron a la organización. Desafortunadamente, casi la mitad (46%) de las mujeres dicen que su organización no hizo ningún cambio para reducir la tolerancia de la discriminación sexual/lenguaje con sesgo de género, o no se observa tanto esfuerzo para reducir dicho comportamiento o lenguaje.

En organizaciones donde los líderes actúan para crear la cultura adecuada, los empleados perciben la diferencia. Por ejemplo, es más probable que sólo el tres por ciento de las mujeres en lugares de trabajo donde los factores que respaldan la igualdad son más comunes, sufran acoso o discriminación sexual comparado con el 28% de las mujeres en ambientes donde dichos factores son menos comunes.

Genentech

Una prioridad de liderazgo para Genentech es desarrollar una cultura donde la diversidad, la inclusión, el compromiso y la flexibilidad aumenten la capacidad de innovar. La compañía, como mínimo, ha duplicado la cantidad de mujeres en rangos ejecutivos tras una década de foco en la diversidad de género. En la actualidad, las mujeres representan el 53% de la fuerza laboral, el 48% de los gerentes y el 40% de los ejecutivos en Genentech. La compañía proporciona un marco de flexibilidad laboral, así como instalaciones para promover el bienestar de los empleados, incluyendo guardería y un centro de salud en el campus.

Nissan Motor Corporation

Nissan logró su objetivo de que el 10% de sus puestos gerenciales en Japón estuvieran ocupados por mujeres en 2017, lo que representa aproximadamente siete veces más que el promedio de la industria de fabricación automotriz (1.3%). Con el compromiso fuerte y continuo de sus líderes, Nissan estableció una Diversity Development Office para promover líderes mujeres y ayudarlas a desarrollar sus carreras. La compañía abrió una guardería en su sede central y permite que sus empleados trabajen desde sus casas hasta 40 horas por mes. Estas políticas de flexibilidad laboral fueron implantadas no solamente para respaldar a las mujeres, sino también para fomentar que los hombres se dediquen de manera activa al cuidado de los niños y las responsabilidades familiares.

La innovación científica exige que revolucionemos el status quo, cuestionemos los supuestos y abordemos los desafíos desde múltiples puntos de vista. Para lograrlo, debemos luchar por la diversidad — en cada sentido de la palabra. Crear un ambiente en el cual todos se sientan valorados, incluidos y capaces de dar lo mejor para los pacientes a los que prestamos servicios es la tarea número uno.

Bill Anderson
Chief Executive Officer,
Genentech

TOMAR LA, EVALUACIÓN PARA MEDIR LA PREPARACIÓN

Si las organizaciones pretenden cerrar la brecha de género y disfrutar de los beneficios de negocios más amplios que se generarán, los líderes deben evaluar si sus empresas están listas para realizar los cambios vitales respondiendo a las siguientes preguntas:

LIDERAZGO AUDAZ

- ¿Ha establecido metas referidas a la diversidad, remuneración y progreso igualitario y comunica el progreso comparativo interna como externamente?
- ¿Mide el impacto de las políticas y acciones que implementa para asegurar que estén ayudando a su organización a lograr estas metas anunciadas?
- ¿Fomenta que los líderes de todos los niveles mejoren de manera proactiva la cultura laboral a través de incentivos personales y procesos de performance?
- ¿Responsabiliza a los líderes por alcanzar metas de diversidad?

ACCIÓN COMPLETA

- ¿Ha establecido el equilibrio adecuado entre las iniciativas de políticas sólo para mujeres y políticas más amplias que den soporte tanto a hombres como a mujeres para fomentar una mayor participación y mejora?
- ¿Ha implementado procesos objetivos para crear descripciones de puestos con género neutro? ¿Cuenta con programas o incentivos para fomentar la contratación y retención de grupos con baja representación?
- ¿Realiza un seguimiento de cuán exitosas son sus acciones usando métricas y analytics? ¿Es ágil para ajustar acciones con el objetivo de asegurar el logro de los resultados correctos?

UN AMBIENTE QUE EMPODERA

- ¿Ha revisado el contenido y la instrumentación de los programas de capacitación para facilitar el aprendizaje de todas las personas, según sus necesidades laborales y de estilo de vida?
- ¿Está invirtiendo en tecnología para respaldar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y fomentar una mayor participación por parte de aquellos que tienen importantes compromisos no laborales?
- ¿Cuenta con políticas anti discriminación y acoso que combinen comunicaciones claras con tolerancia cero, procesos de denuncias y disciplinarios, y capacitación continua para todas las personas?
- ¿La cultura laboral alienta a que las personas sean ellas mismas, creativas e innovadoras y asuman responsabilidad?

METODOLOGÍA

El estudio de Accenture que respalda el informe Getting to Equal 2018 se realizó aplicando un modelo econométrico propio que incluyó la recopilación de datos publicados, la realización de una encuesta a nivel mundial a empleados y profundas entrevistas con mujeres que están en la vía rápida:

Una encuesta realizada en 34 países a más de 22.000 hombres y mujeres con estudios universitarios que están trabajando actualmente. La encuesta, realizada en noviembre y diciembre de 2017, utilizó cotas para el tamaño de la organización, para empleados por encima y por debajo del nivel gerencial y para las mujeres que se ubican en la vía rápida (que generalmente llegan a nivel gerencial en cinco años y lideran su grupo de pares femeninos en términos de progreso laboral). El cuestionario fue elaborado tras una amplia investigación (ponencias académicas, consulta de bibliografía y en base a la experiencia de Accenture con los clientes) acerca de los factores personales y laborales que se cree influyen la posibilidad de que las mujeres progresen en el trabajo. A través del cuestionario, hemos identificado y medido más de 200 factores.

La encuesta se realizó en Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Austria, Brasil, Canadá, Dinamarca, Filipinas, Finlandia, Francia, Gran China (China, Hong Kong, Taiwán), EAU, España, Estados Unidos, Holanda, India, Indonesia, Irlanda, Italia, Japón,

Malasia, México, Nueva Zelandia, Noruega, Polonia, Reino Unido, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía.

Se recopilaron los datos publicados acerca del empleo y el salario para los hombres y las mujeres por encima y por debajo del nivel gerencial para los 34 países en nuestro estudio. La definición de “gerente y nivel superior” se tomó del International Standard Classification of Occupations (ISCO-08) desarrollado por la International Labor Organization (ILO). Se recabaron datos del ILO, del Banco Mundial, de estadísticas laborales nacionales y de la Eurostat Labor Force Survey.

Se realizaron **entrevistas en profundidad** a mujeres consideradas en la vía rápida, en el Reino Unido y Estados Unidos, con el objetivo de profundizar nuestra comprensión de las experiencias de las mujeres de alto potencial a medida que progresan.

Se construyó un modelo econométrico para estimar el impacto potencial de nuestros factores respecto del progreso y el salario de las mujeres, combinando los datos de sueldos y empleo publicados con los datos de nuestra encuesta. Usando tanto Principal Components como Alpha de Cronbach en los datos de nuestra encuesta, identificamos 40 factores (a partir de los más de 200) que influenciaban el avance y los agrupamos en tres categorías. Luego aplicamos modelos de regresión para revelar la fortaleza de la relación entre nuestros factores y el avance de los hombres y las mujeres y para establecer qué factores (nuestros 14 drivers culturales) tienen el mayor efecto positivo. Usamos nuestro modelo para medir cómo diferían el progreso y el pago entre mujeres — y hombres — que están expuestos a una mayor cantidad (en el 10% superior de la distribución) y a una menor cantidad (10 por ciento inferior) de estos factores. Luego usamos escenarios para estimular el impacto potencial de un lugar de trabajo donde todos disfrutaban de las mismas condiciones que el 10 por ciento superior actual.

LISTA COMPLETA DE LOS 40 FACTORES QUE INFLUENCIAN EL PROGRESO

LIDERAZGO AUDAZ

- **La diversidad de género es una prioridad para la gerencia ***
- **Un objetivo o meta de diversidad se comparte fuera de la organización***
- **La organización claramente enuncia las metas y las ambiciones relacionadas con la brecha salarial por género***
- Se mide el progreso referido a la diversidad de género y se lo comparte con los empleados
- Los líderes son responsables de mejorar la diversidad de género
- Un objetivo o meta de diversidad se comparte dentro de la organización
- El equipo de liderazgo ejecutivo es diverso

ACCIÓN COMPLETA

- **Se avanzó en la atracción, retención y el progreso de las mujeres***
- **La compañía cuenta con una red de mujeres***
- **La compañía cuenta con una red de mujeres abierta para hombres***
- **Se alienta a los hombres para que tomen licencia por paternidad ***
- Los empleados confían en que la organización paga sueldos equitativos a hombres y mujeres por el mismo trabajo.
- La proporción de mujeres en el liderazgo ejecutivo aumentó en los últimos cinco años
- La organización está completamente comprometida a contratar, posibilitar el progreso y retener a las mujeres
- Se avanzó en la mejora de la igualdad de género en el liderazgo ejecutivo
- Existe una política clara de licencia por maternidad
- Se alienta a las mujeres a que tomen licencia por maternidad
- Existe una clara política de paternidad
- La organización contrata personas con formaciones diversas
- Los líderes adoptan medidas para que más mujeres progresen hacia roles más senior

***Drivers culturales**



Quando las mujeres crecen, todos crecemos.

METODOLOGÍA

UN AMBIENTE QUE EMPODERA

- **Nunca se les ha pedido a los empleados que cambien su apariencia para que cumplan con la cultura de la empresa***
- **Los empleados tienen la libertad de ser creativos e innovadores***
- **El trabajo virtual/remoto está ampliamente disponible y es práctica común**
- **La organización proporciona capacitación para mantener la relevancia de los conocimientos de sus empleados***
- **Los empleados pueden evitar viajes intercontinentales o de larga distancia mediante las reuniones virtuales**
- **Los empleados pueden trabajar desde su casa el día que tengan un compromiso personal***
- **Los empleados se sienten cómodos de denunciar incidentes de discriminación/acoso sexual a la compañía***
- Los empleados reciben confianza y responsabilidad
- Los empleados tienen la libertad de ser ellos mismos en el trabajo
- Los líderes ejecutivos tienen una actitud positiva frente al fracaso
- Los líderes establecen un ejemplo positivo para el equilibrio entre la vida personal y profesional
- Los eventos para afianzar relaciones con los líderes de la compañía se realizan durante el horario laboral
- Los empleados pueden declinar una solicitud para trabajar más tiempo sin consecuencias negativas
- Los empleados pueden declinar una solicitud para asistir a reuniones temprano por la mañana/tarde por la noche sin consecuencias negativas
- No se tolera la discriminación/el acoso sexual en el trabajo
- La compañía ha avanzado en la reducción de la tolerancia de discriminación por sexo o lenguaje con sesgos de género
- Los tiempos y formatos de capacitación que emplea la compañía son flexibles
- Los supervisores responden favorablemente a los pedidos de trabajo flexible
- La organización respeta las necesidades de los empleados de equilibrar el trabajo con otros compromisos
- La organización ha avanzado en el desarrollo de un lugar de trabajo donde nadie se sienta excluido.

***Drivers culturales**

Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales que provee una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, desarrollos digitales, tecnología y operaciones. Combinando su experiencia inigualable y sus habilidades especializadas en más de 40 industrias y en todas las funciones de negocios respaldadas por la red de Delivery Centers más importante del mundo Accenture trabaja en la intersección del negocio y la tecnología para ayudar a sus clientes a mejorar su desempeño y crear un valor sostenible para todos los involucrados. Con aproximadamente 435.000 empleados que prestan servicios a clientes en más de 120 países, Accenture impulsa la innovación para mejorar la manera en que el mundo trabaja y vive. Visítenos en www.accenture.com.

Acerca de Accenture Research

Accenture Research forja tendencias y crea conocimiento basado en datos acerca de los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones. Combinando el poder de técnicas innovadoras de investigación con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de 250 investigadores y líderes de opinión abarcan 23 países y publican cientos de reportes, artículos y documentos sobre puntos de vista cada año. Nuestra revolucionaria investigación está avalada por datos propietarios y asociaciones con organizaciones líderes como por ejemplo el MIT y Singularity, guían nuestras innovaciones y nos permiten transformar las teorías e ideas nuevas en soluciones reales y prácticas para nuestros clientes. Para más información, visite www.accenture.com/research

Más información en www.accenture.com/gettingtoequal.

Copyright © 2018 Accenture.
Todos los derechos reservados.

Accenture, su logo, y High Performance
Delivered son marcas registradas de Accenture.

Este documento hace referencias descriptivas a marcas registradas que pueden ser propiedad de terceros. El uso de dichas marcas registradas en este documento no es una declaración de propiedad de tales marcas registradas por parte de Accenture ni intenta representar o implicar la existencia de una asociación entre Accenture y los dueños legítimos de dichas marcas registradas.