



# WOMEN IN BUSINESS

LÍDERES EJECUTIVAS  
EN IBEROAMÉRICA

La diversidad de género está en la agenda de la mayoría de las buenas empresas, pero aún hay un camino largo por recorrer antes de lograr el balance que refleje la realidad de nuestra sociedad.

Kingsley Gate ha ayudado a muchas organizaciones en este esfuerzo, sin embargo, aún no se avanza a la velocidad que exige el entorno.

Este estudio se ha hecho para entender cómo son las mujeres ejecutivas líderes en Iberoamérica, por qué han tenido éxito, qué Habilidades Gerenciales han desarrollado y cuáles son los Atributos de Liderazgo que les han permitido alcanzar roles de Board Member, CEO y otras posiciones claves (C-Level) de primera línea.

Se habla mucho de diversidad, pero al igual que les ocurre a muchas organizaciones de clase mundial, no necesariamente sabemos cómo ejercerla apropiadamente.

Con el propósito de ir más allá y entender la diversidad de género en profundidad; conversamos con un grupo grande de Ejecutivas Líderes, aprendimos de ellas qué las catapultó al éxito, qué dificultades tuvieron en el camino y qué le sugieren las Líderes de hoy a las Líderes del futuro.

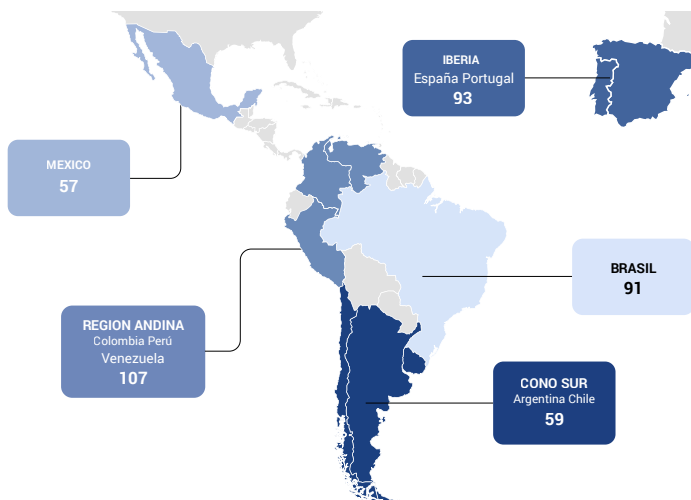
También comparamos sus perfiles con lo que las empresas demandan para posiciones sénior en el mundo e identificamos qué Habilidades Gerenciales y Atributos de Liderazgo buscan hoy las empresas y a partir de esto, cuáles son los caminos de desarrollo para las mujeres que quieren seguir creciendo en sus carreras.

Entre abril y noviembre del 2020, nuestros Consultores Sénior conversaron en detalle a través de entrevistas estructuradas, con 407 Líderes Ejecutivas de 10 países Iberoamericanos: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, México, Perú, Portugal, Venezuela y Uruguay.

●● **Tenemos más de 2.000 colaboradores, de los cuales el 47% son mujeres, sin embargo, en el equipo Ejecutivo las mujeres son solo el 15%. Nuestro principal problema es que las mujeres más jóvenes no quieren asumir los costos personales que las Líderes Ejecutivas tuvieron que pagar para tener éxito...** ●●

CHRO de una Empresa de Servicios Profesionales

## 5 Grupos de Países / 407 Ejecutivas Líderes



## Metodología

- Identificación de las Habilidades Gerenciales y Habilidades de Liderazgo consistentemente requeridas por clientes de Kingsley Gate en Iberoamérica.
- Entrevistas estructuradas para identificar, de acuerdo a sus experiencias, las Habilidades Gerenciales de las participantes.
- Durante las entrevistas se recogieron “insights” de la evolución de sus carreras, vivencias personales que impactaron en su desarrollo y otros elementos que las ayudaron a ser exitosas.
- Aplicación de la prueba on-line Athena® desarrollada por Kingsley Gate para identificar Motivadores, los entornos culturales preferidos y su impacto en las Habilidades de Liderazgo.
- Análisis cuantitativo y cualitativo de la información recogida, la cual se resume en este informe.

## ANÁLISIS GENERAL

El estudio se realizó en 10 países que se agruparon en 5 grupos de afinidad geográfica. Cada entrevista, se clasificó de acuerdo con los Roles que actualmente ocupan las Líderes Ejecutivas entrevistadas y el sector Industrial donde tienen más experiencia.

Leer más →

## HABILIDADES GERENCIALES

Las Habilidades Gerenciales representan las experiencias que han tenido las Líderes Ejecutivas. Se analizaron 8 grupos de Experiencias; Visión Estratégica, Manejo de Crisis y Conflictos, Innovación, Liderazgo de Equipos, Gobierno Corporativo, Entendimiento de Negocios, Creación de Valor y, Organización.

Leer más →

## ENTORNOS MOTIVADORES

A partir de información histórica global, se consideraron los siete Atributos de Liderazgo buscados con mayor frecuencia por las organizaciones y luego, comparamos esos Atributos con el análisis del entorno cultural en el que las Líderes Ejecutivas son más exitosas.

Leer más →

## MÁS ALLÁ DE LOS NÚMEROS

Uno de los mayores aprendizajes de este estudio fue entender las experiencias de vida de las Líderes Ejecutivas y escuchar sus recomendaciones para las nuevas generaciones. Encontramos aspectos que son comunes a muchas mujeres Líderes y escuchamos sus...

Leer más →

## CAMINO AL LIDERAZGO

¿Cuáles son las Habilidades Gerenciales y los Atributos de Liderazgo que pueden ayudar al desarrollo de las Líderes del futuro? Todo esto en base a la experiencia de estas más de 400 Líderes Ejecutivas de hoy.

Leer más →

## HACIA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Construir organizaciones con mayor Diversidad de Género es el gran desafío para la mayoría de las empresas. No hay una sola receta, pero sí existen herramientas que pueden ayudar a acelerar el proceso.

Leer más →

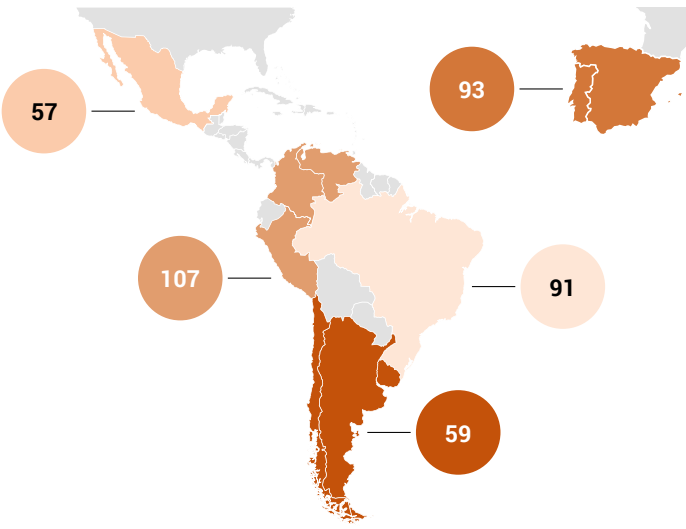


# ANÁLISIS GENERAL

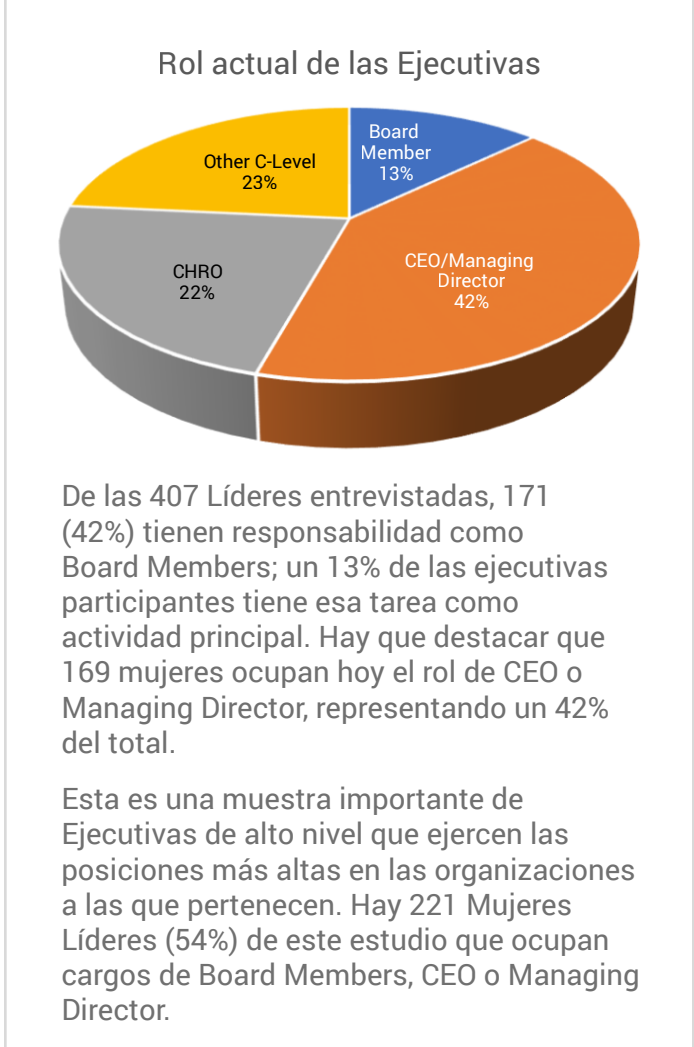
El estudio se realizó en países de habla hispana y portuguesa. Se identificaron aproximadamente 1,500 Líderes Ejecutivas en las compañías más grandes de cada sector de la economía en Iberoamérica. Entrevistamos a 407 de ellas, en reuniones estructuradas, que incluyeron mujeres ejecutivas de 10 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela.

A efectos del análisis de información, agrupamos a las Líderes Ejecutivas en regiones de afinidad geográfica y por países con una cultura de negocios afín.

Brasil y México constituyeron un grupo en sí mismos; España y Portugal se juntaron bajo Iberia; Colombia, Perú y Venezuela como Región Andina y, en el Cono Sur, Argentina y Chile.



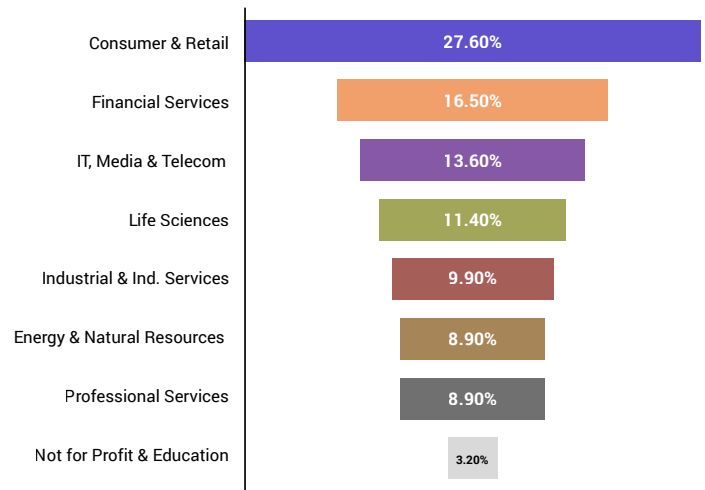
Cada entrevista, se clasificó de acuerdo con los Roles que actualmente ocupan las Líderes Ejecutivas entrevistadas y de acuerdo con el Sector Industrial donde acumulan la mayor parte de su experiencia.



El gráfico representa el porcentaje de las 407 mujeres líderes en cada sector de la economía.

Los Sectores Industriales en los cuales las ejecutivas se desempeñan reflejan en buena medida la distribución de negocios en los países considerados. El sector de consumo & retail es el más representado; le siguen servicios financieros, tecnología y telecomunicaciones. También se incluyen otros de menor tamaño, como educación y organizaciones sin fines de lucro.

### Sectores Industriales



El mejor consejo que me dieron en mi carrera y que compartiría con todas las mujeres: las redes de contacto son claves para el éxito.



## HABILIDADES GERENCIALES

Las Habilidades Gerenciales representan las experiencias que han tenido las Líderes Ejecutivas durante su carrera, agrupadas alrededor de ocho Habilidades principales, las que son producto de nuestra experiencia en búsquedas para posiciones de C-Level y son lo que ha sido consistentemente más demandado por las empresas alrededor del mundo.

### Planificación Estratégica

- Fijación de metas de largo plazo.
- Identificación de riesgos y planes de acción.
- Definición de estrategias ganadoras.

### Gestión de Crisis y Conflictos

- Enfrenta situaciones críticas y conflictos que tienen impacto importante en el negocio.
- Gestiona apropiadamente situaciones complejas.

### Gestión de Relaciones dentro de la Organización

- Experiencia exitosa en organizaciones complejas y diversas.
- Posicionamiento dentro de la organización, ejerciendo influencia y gestionando relaciones a todo nivel.
- Trabajo en equipos cohesionados, rompiendo silos y estableciendo alianzas.

### Entendimiento del Negocio

- Conoce el negocio, su rol y los drivers.
- Sabe cómo se construye el P&L.
- Conoce las políticas, tendencias, tecnología e información que pueden afectar hoy o a futuro a la organización.

### Innovación

- Agente de cambio activo y proactivo.
- Contribución sostenida de iniciativas de impacto positivo en el resultado del negocio.

### Creación de Valor

- Expuesto a tomar decisiones complejas de alta calidad, creando valor para el accionista.
- Reconoce tendencias que pueden afectar al negocio.
- Benchmark permanente para identificar mejores prácticas.

### Liderazgo de Equipos

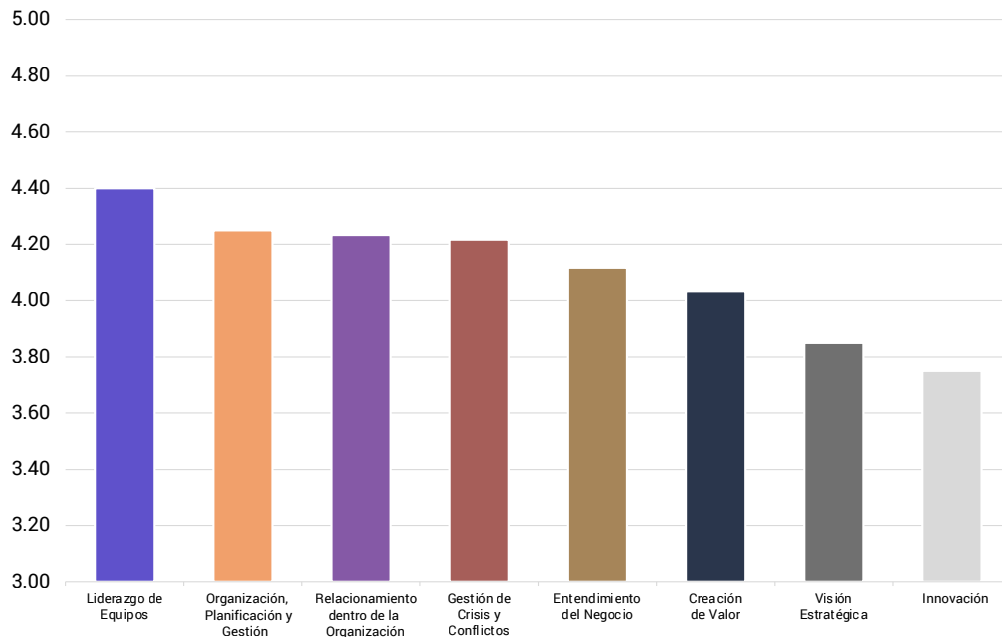
- Ha dirigido, adquirido, desarrollado, retenido y gestionado talento con las competencias y habilidades necesarias para crear valor.
- Crea, comunica y compromete alrededor de una visión clara del futuro del negocio.

### Organización, Planificación y Gestión

- A través del liderazgo de la organización y sus procesos ha sido capaz de maximizar los resultados.
- Análisis cualitativo y cuantitativo, evaluación oportuna de factores claves e impacto potencial en la organización.

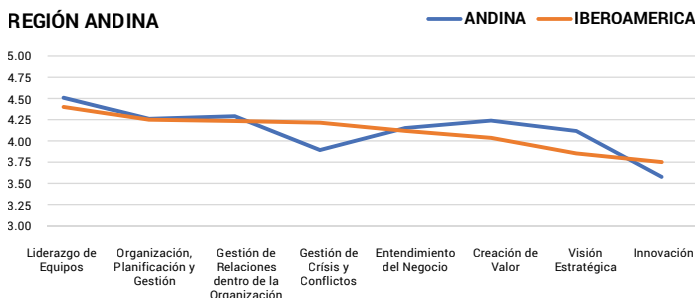
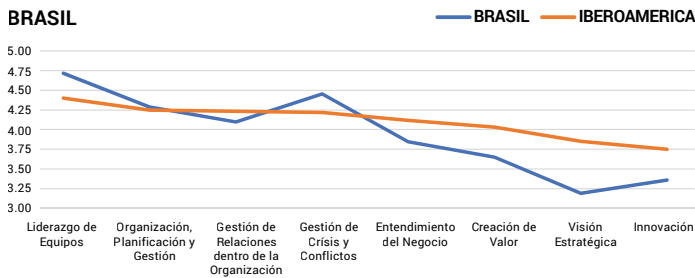
El resultado de este estudio nos muestra que las Habilidades Gerenciales difieren de una región a otra, probablemente influenciado por la realidad de cada país.

### COMPARATIVO DE HABILIDADES GERENCIALES EN IBEROAMÉRICA



Sin embargo, en el análisis del total destaca “Liderazgo de Equipos” como la habilidad con la calificación más alta y el primer lugar entre las 407 evaluaciones realizadas. Le siguen en importancia “Organización, Planificación y Gestión”; “Gestión de Crisis y Conflictos” y, “Gestión de Relaciones dentro de la Organización”.

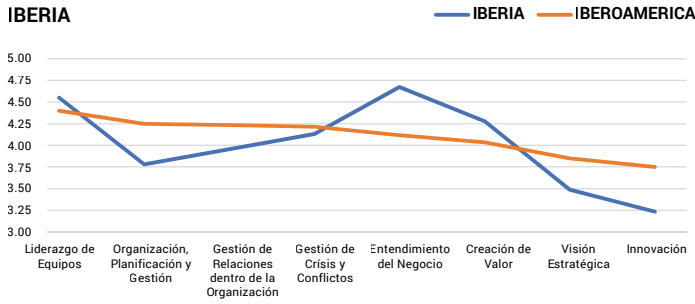
Planifiquen sus carreras, háganse cargo de sí mismas y no se dejen llevar por la marea. Tengan cuidado con los malos jefes; si lo son, busquen uno que sea bueno.



Cuando se analizan las regiones geográficas individualmente, las Habilidades Gerenciales más destacadas varían.

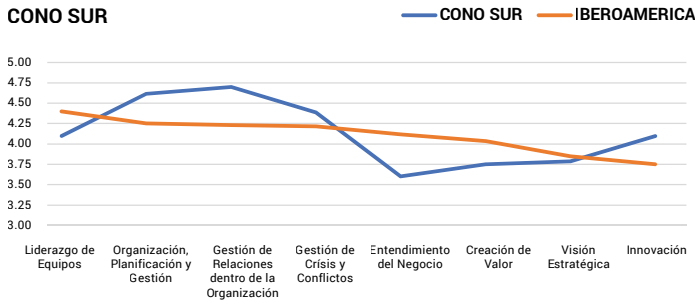
En Brasil y en la Región Andina la Habilidad de Liderazgo de Equipos es la mejor evaluada, esto es diferente para las otras regiones, donde sin embargo esta habilidad siempre está en el tercio superior del promedio de las evaluaciones.

## IBERIA



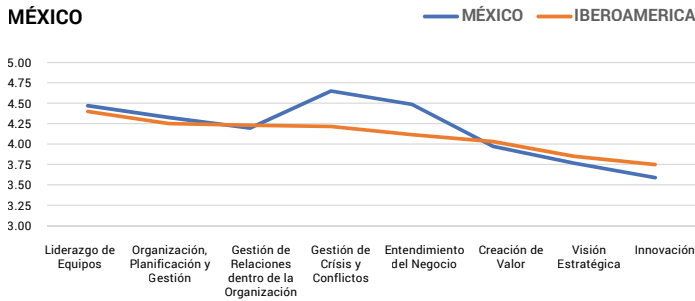
En Iberia, la principal Habilidad Gerencial es Entendimiento del Negocio, capacidad que requiere conocer el entorno y cómo impactará al negocio. Se destaca ahí también el Liderazgo de Equipos.

## CONO SUR



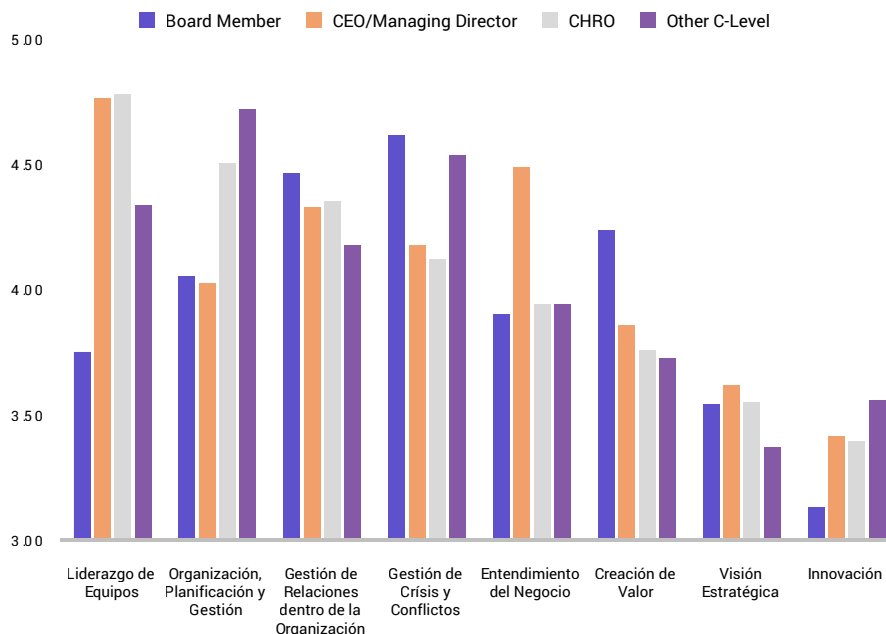
En el Cono Sur, la Gestión de Relaciones dentro de la Organización es la Habilidad Gerencial más reconocida, lo cual se relaciona mucho con el trabajo en equipo y la extensión de lazos de negocios más allá de la empresa.

## MÉXICO



En México, la Gestión de Crisis y Conflictos se destaca como la más importante, posiblemente por la evolución que han tenido las Ejecutivas de ese país enfrentando situaciones en un entorno difícil. En ese país, ocupan un lugar destacado también, el Liderazgo de Equipos y, la Organización, Planificación y Gestión.

## TOTAL - HABILIDADES GERENCIALES POR ROLES





Es muy importante mencionar la gran oportunidad que parece haber para las Líderes de referencia en Iberoamérica con el tema de la Innovación, Planificación Estratégica y Creación de valor, que con frecuencia aparecen como las Habilidades Gerenciales menos destacadas.

Nuestro gran desafío hacia el futuro es la Innovación, especialmente por su comparación con lo que ocurre en el resto del mundo, donde lo relacionado con temas de Transformación es lo

más importante en la agenda de las organizaciones.

Al analizar los resultados de acuerdo con los Roles actuales de las Líderes entrevistadas, se destacan algunas Habilidades Gerenciales.

La Gestión de Crisis, Creación de Valor y Gestión de Relaciones se destacan para las Board Members. El Liderazgo de Equipos y Entendimiento del Negocio sobresalen para los CEO y Managing Directors.

**El techo de cristal no existe, el límite nos lo ponemos nosotras mismas; hay que atreverse y avanzar. Hagan un mapa estratégico de sus posibles carreras, planifíquenlas.**

No estaría completo el análisis de Habilidades Gerenciales si no diferenciamos los resultados de acuerdo con los sectores industriales en los cuales se desempeñan los Líderes Ejecutivas entrevistadas.

	Liderazgo de Equipos	Organización, Planificación y Gestión	Gestión de Relaciones dentro de la Organización	Gestión de Crisis y Conflictos	Entendimiento del Negocio
Consumer & Retail	ALTO		ALTO		
Financial Services		ALTO		ALTO	
IT, Media & Telecom	ALTO		ALTO		
Life Sciences	ALTO				ALTO
Industrial & Ind. Services		ALTO	ALTO		ALTO
Energy & Natural Resources	ALTO		ALTO		
Profesional Services	ALTO			ALTO	
Not for Profit & Education		ALTO		ALTO	

Hay una gran concentración de resultados ALTOS alrededor de Liderazgo de Equipos, Gestión y Organización, en contraposición a los resultados de Innovación, Planificación Estratégica y Creación de Valor, lo cual se complementa a los conceptos anteriores.

Es posible interpretar que el aporte de las Ejecutivas a las organizaciones ha sido tradicionalmente mayor en temas relacionados a liderazgo de equipos, procesos, organización y planificación en general.

Estos resultados son transversales a todos los sectores industriales y representa una gran oportunidad para las nuevas generaciones de Ejecutivas.

**No hay que hacer las cosas por cumplir, debemos ser serias en analizar y cuestionar las cosas por todos los ángulos. Prolijidad y honestidad son claves, en la forma y en el contenido.**



## ENTORNOS MOTIVADORES

A partir de las búsquedas de ejecutivos realizadas por Kingsley Gate Partners a nivel global, hemos identificado los siete Atributos de Liderazgo que las compañías de Iberoamérica han requerido con mayor frecuencia, en los países considerados.

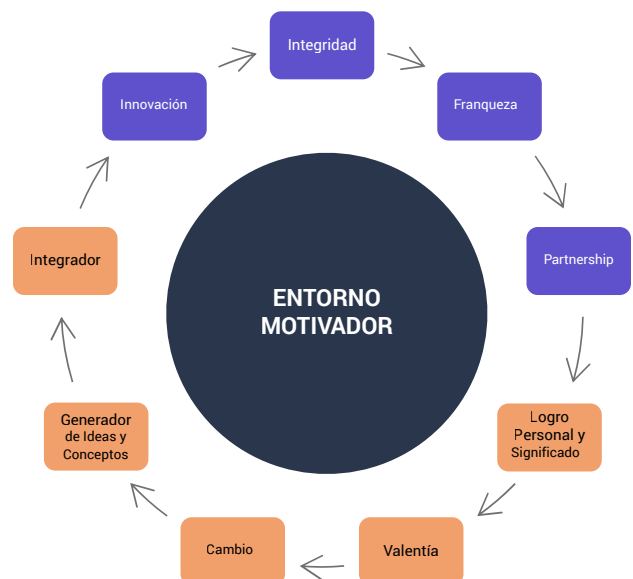
El éxito de un líder no es sólo resultado de sus habilidades naturales de liderazgo, sino principalmente del entorno favorable en el cual se desempeña y la facilidad que éste ofrece para que estas habilidades se desarrollen y se fortalezcan.



La cultura organizacional apropiada para el estilo de gestión de un Ejecutivo será determinante en su éxito y en que alcance su máximo nivel de desarrollo como líder.

Para cada uno de estos Atributos hay diferentes tipos de motivadores y de intensidad con la cual estos se manifiestan.

Se ha observado una directa preferencia de parte de las Líderes Ejecutivas, respecto a los ambientes organizacionales en los cuales estén presente algunos de los 9 Entornos Motivadores indicados en este cuadro y que se repiten cuando se analizan los resultados de nuestra prueba propietaria Athena®.



Destacan muy especialmente, ambientes en los que haya un alto grado de Integridad, Franqueza, Innovación y Partnership.

En general, los Entornos Motivadores para las CEO, CHRO y Ejecutivas C-Level tienen características en común, pero son algo diferentes cuando analizamos las respuestas de las Board Members; esto, tiene sentido pues normalmente quienes ocupan estos roles no participan de la empresa en la operación del día a día y su adecuación a una determinada cultura, se ve afectada por diferentes elementos motivadores.

Ambientes flexibles, con capacidad de introspección, empáticos, con apertura a tomar riesgos, previsores, claros y pragmáticos, son particularmente interesantes para quienes ocupan el rol de Board Members.

●● Hay que utilizar nuestras habilidades blandas, ser auténticas; nosotras somos naturalmente empáticas. ●●

Al analizar cada una de las cinco áreas geográficas, encontramos que el Entorno Motivador más valorado es el que promueve la Franqueza, acompañado de Integridad e Integración. Hemos identificado características comunes en cuanto al entorno cultural y a los motivadores que enmarcan las preferencias de las Líderes Ejecutivas, así como describen con claridad el entorno en el que ellas pueden alcanzar su máximo potencial.

A continuación, se muestran los principales elementos que dan forma a un Entorno Motivador para las Líderes de cada región geográfica.

IBERIA	MÉXICO	BRASIL	REGIÓN ANDINA	CONO SUR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Franqueza</li><li>• Integridad</li><li>• Innovación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Franqueza</li><li>• Versatilidad</li><li>• Integrador</li><li>• Persuasión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Franqueza</li><li>• Innovación</li><li>• Integrador</li><li>• Persuasión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integridad</li><li>• Logro Personal y Significado</li><li>• Partnership</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Franqueza</li><li>• Integridad</li><li>• Integrador</li></ul>

Nuestro estudio concluye que en general se privilegian ambientes de trabajo marcados por la **Franqueza**, donde la apertura, transparencia y la práctica de compartir información de manera espontánea son características que resaltan.

Asimismo, las Líderes Ejecutivas prefieren los ambientes de **Integridad**, donde no solamente existen principios claros, sino que éstos no se negocian con facilidad y están siempre por encima de potenciales consecuencias negativas para sí mismas, sin que esto signifique que dejarán de

hacer lo necesario para cumplir aquello con lo que se comprometen.

Finalmente, encontramos a lo largo de todas las regiones la preferencia por ambientes **Integradores**, donde existe un ambiente de colaboración espontánea y de integración en los equipos y donde con naturalidad, se eliminan obstáculos y se asegura la participación de todos quienes hacen parte de los proyectos, ejerciendo autoridad sólo cuando es necesario.



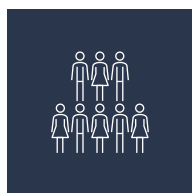
## MÁS ALLÁ DE LOS NÚMEROS

¡La Diversidad sí importa! Después de 8 meses trabajando en el proyecto Women in Business, que abarcó más de 400 entrevistas con destacadas Ejecutivas Líderes en sus respectivos mercados, hemos reforzado nuestra convicción de la validez de esta afirmación. Este estudio nos dejó información valiosa sobre opiniones, experiencias y consejos que las Ejecutivas han acumulado a lo largo de su vida profesional, y que han contribuido significativamente en su camino hacia los roles de liderazgo que ejercen hoy.

Está más que demostrado que los entornos de trabajo diversos son, en su gran mayoría, innovadores, colaborativos, comprometidos y transparentes. En esta sección, nos ocupan los aprendizajes a lo largo del camino que han recorrido las mujeres que hoy tienen roles de liderazgo y que son comunes a muchas de ellas. Estos, pueden como mínimo ser interesantes y valiosos, para quienes construyen hoy su camino profesional.

🗨️ **No existe Diversidad sin políticas y prácticas de inclusión, sin ellas no existirá equidad en las oportunidades.** 🗨️

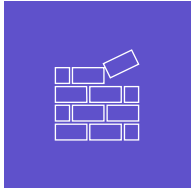
**A continuación, compartimos algunas de las reflexiones principales que hemos recogido de las Líderes Ejecutivas a lo largo de nuestras conversaciones:**



### DIVERSIDAD

Las mujeres creen en la diversidad y la fomentan en sus propios equipos y entorno y están convencidas de que ésta incentiva comportamientos eficaces de liderazgo, sanos para la organización y el desempeño del negocio.

- La Diversidad no es una meta, debe ser interiorizada por todos en la organización y tiene que formar parte de la cultura, de los valores y de la misión de la empresa.
- Un número importante de mujeres está hoy trabajando en proyectos personales muy variados asociados a la Diversidad.
- La Diversidad no puede ni debe ser usada como una bandera de un movimiento o iniciativa, su importancia no es una conquista o victoria en sí, sino por lo que representa. De no ser así, puede crear más conflictos que unión.
- Los ambientes organizacionales que respetan e interiorizan la Diversidad, son ambientes de mayor atracción y retención de talentos.



## RESILIENCIA

Encontramos que las mujeres no ceden con facilidad a presiones externas respecto a sus carreras y una vez claras en el norte que quieren seguir, luchan por alcanzar las metas que se trazan, por conseguir su lugar y generar el espacio que las legitime como ejecutivas.

- Las mujeres exitosas son emocionalmente más fuertes, disciplinadas, orientadas a resultados y han desarrollado resiliencia y alta capacidad de trabajo, así como han desarrollado la habilidad de combinar con la misma intensidad su dedicación a la familia y al trabajo.
- La mujer, sea ella la líder de la organización o no, no debe tener miedo de mostrar sus emociones o dejar de ser quien realmente es. La mujer suma tanto como el hombre en infinitas situaciones. Una no debe dejar de ser quién es ni adaptarse a un comportamiento que no es suyo para que su opinión cuente.

Las mujeres que quieren crecer deben **Atreverse, Explorar, Buscar y Mirar hacia Adelante.**



## LIDERAZGO

Las mujeres lideran con el ejemplo y con una fuerte orientación al desarrollo de personas; están convencidas de que todo se genera con la gente, nunca solas.

- Las mujeres delegamos mucho y estamos abiertas a contratar equipos potentes y talentosos.
- Actuamos con sentido de urgencia, muy orientadas a ejecutar, ejerciendo un liderazgo humano, empático y reflexivo, que además evoluciona conforme se avanza en responsabilidad.
- Somos honestas intelectualmente, decimos los que pensamos, predicamos con el ejemplo,

no hay que decirnos qué hacer y mostramos templanza en las decisiones. “Nos hemos ganado la confianza, como los capitanes en la tormenta”, siempre mostrando control de la situación.

- No dejamos lugar para arrepentimientos o victimizaciones. La mujer nunca fue el “sexo débil”; pero sí es necesario saber posicionarse siempre que sea necesario y según lo que sea correcto para cada momento y situación.
- Las mujeres ejecutivas suelen desenvolverse con un estilo de comunicación directo y transparente, horizontal, no jerárquico, que refleja empatía. Coinciden en la importancia de conducir mejor sus emociones, lo cual a su vez resulta clave en establecer un relacionamiento objetivo y positivo con su entorno, para sin dejar de aportar emocionalidad, ser más efectivas en un comité de dirección.

Nosotras somos la primera barrera, tenemos que creer en nosotras primero.



## BALANCE

La gran mayoría de estas Líderes tuvo un apoyo incondicional de sus familias para ser autónomas e independientes y así poder tomar sus propias decisiones de vida y carrera; esto ha sido determinante para el desarrollo profesional de muchas de ellas. Las ejecutivas que tuvieron este soporte familiar, sugieren esto como un factor determinante para el éxito de las generaciones futuras.

- La mayoría de las mujeres reconoce haber hecho grandes sacrificios personales y familiares, sin embargo, también considera que sin ellos no estarían donde están hoy y están convencidas de que sus vivencias profesionales las han hecho mejores madres y han hecho crecer a sus hijos. Ha sido clave tener siempre las prioridades claras y actuar según eso.

●● **Ha sido fundamental tener una familia que entiende y acepta; que asume los sacrificios que trae consigo mi éxito profesional.** ●●

- Es totalmente posible conciliar la vida personal con la profesional. No es necesario renunciar a una para tener éxito en la otra. Pero es necesario saber posicionarse sin victimización y asumir que hay una vida más allá de tu carrera profesional.
- Son conscientes del fuerte desequilibrio entre los aspectos personales y profesionales de sus vidas en las fases iniciales de crecimiento, sin embargo, sienten que así lo eligieron en su momento y han hecho sacrificios que en muchos casos han sido compensados. Esperan se les reconozca a nivel económico sin tener que pedirlo.
- En muchas oportunidades son las mismas ejecutivas quienes limitan su propio crecimiento, en especial por las responsabilidades familiares. Sin embargo, las mujeres que optan por una carrera ejecutiva suelen estructurar su vida personal optimizando el tiempo de calidad que pasan con sus familias de manera pragmática y consiguen un equilibrio saludable.

●● **¡Mujeres, atrévanse! No tengan susto, no tienen que abandonar a sus familias; sí es posible y tenemos la capacidad para hacer las dos cosas.** ●●

## DESARROLLO

Las mujeres suelen ser exigentes con la educación, sea cual sea su universo de trabajo. Apuntan alto y elevan la valla en todo lo que hacen, así como invierten en su desarrollo siempre que pueden.

- En opinión de la mayoría, una sólida formación de base y académica son fundamentales para el éxito; todo este trasfondo es lo que les permitirá destacar y distanciarse de lo común.
- Las mujeres planifican sus carreras, se hacen cargo de sí mismas y no se dejan llevar por la corriente. Valoran la experiencia internacional por lo que aporta al desarrollo de una visión global y amplia de los negocios.
- El error está en querer compararse con los hombres; somos seres diferentes y como tales tenemos diferentes fortalezas y debilidades; la riqueza está en saberlo y sacarle partido a la complementariedad.
- Algunas de las mujeres con las que hemos conversado coinciden en que, al comienzo de sus carreras, a veces siendo la única mujer en un rol de liderazgo, fue útil adquirir un estilo de comunicación más rudo y hasta masculino, además de hablar de temas típicamente preferidos por los hombres. Estas mismas mujeres, que desarrollaron la habilidad de mimetizarse, reconocen que en el tiempo fueron internalizando el valor de la vulnerabilidad y la empatía en, por ejemplo, la creación de mejores equipos de trabajo.

●● **Tuve que aprender de fútbol para poder encajar en las Juntas Directivas.** ●●

- La mayoría coincide en que los límites se los ponen ellas mismas; hay que buscar y tomar las oportunidades, asumiendo el control y la responsabilidad de planificar y estructurar su carrera y su futuro.
- Muchas ejecutivas opinan que existe un número cada vez mayor de sectores y compañías, en muchas sociedades, que está haciendo esfuerzos importantes para facilitar una evolución positiva en cuanto a la presencia de mujeres en roles ejecutivos, pero aún hay un camino largo por recorrer.



## MENTORING

La gran mayoría de mujeres Líderes exitosas reconoce que tuvo padres, jefes, entrenadores, amigos o mentores que las guiaron en su camino y contribuyeron en su proceso de adquirir confianza en sí mismas.

- Ha sido relevante en sus carreras el liderazgo de jefes exigentes y formadores, por lo que es importante buscar oportunidades de trabajar con profesionales de quienes se pueda aprender y que estén dispuestos a enseñar.
- Es de mucho valor el desarrollo y mantenimiento de redes y relaciones cercanas con otros profesionales a lo largo de la carrera; no se construye un camino exitoso en soledad.
- Una parte de las entrevistadas se formó en entornos patriarcales, algunos muy conservadores, lo que habría representado un

estímulo importante, y en algunos casos el elemento determinante, en la decisión de ser autónomas e independientes; son ambiciosas y orgullosas de sus logros.

🗨️ **Las mujeres estamos over mentored y al mismo tiempo under sponsored.** 🗨️

- Ha sido clave para las mujeres que hoy ejercen roles de liderazgo, tener claridad de lo que las mueve y a partir de ahí, el tipo de organizaciones donde pueden realmente sentirse a gusto, haciendo algo que tiene sentido para ellas y desde ese espacio, generar valor.
- Muchas mujeres han tenido eventos fuertes a nivel personal, que han sido determinantes en desarrollar resiliencia y fortaleza emocional, que a su vez fueron centrales para el desarrollo de sus carreras.

En nuestras valiosas conversaciones con este grupo de Ejecutivas Líderes de Iberoamérica, encontramos características y valores que, así como han modelado su carácter y temperamento, han contribuido en su recorrido por el camino ascendente que las ha llevado a las posiciones que ocupan hoy.

La curiosidad y la creatividad han estado siempre presentes, así como altos niveles de autoexigencia y constante búsqueda de la excelencia, impulsados por valentía, coraje, férrea determinación, todo bajo el paraguas de altos valores de transparencia y ética.

Lo anterior habla de la autenticidad de las mujeres. Compromiso, esfuerzo, honestidad intelectual, energía inagotable, capacidad de ocupar múltiples roles y siempre, aportando un ángulo diferente y complementario al tradicional; enriquecen y agregan valor a las organizaciones.



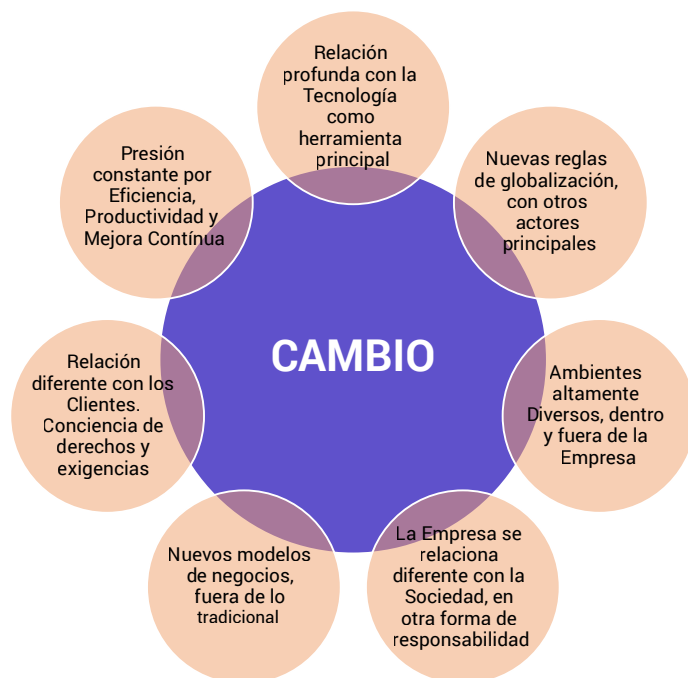
## CAMINO AL LIDERAZGO

Nuestro entorno está cambiando con mucha rapidez y esta condición es posiblemente la única de la cual tenemos certeza respecto a cómo será el futuro; un ambiente de entropía.

Las Ejecutivas deben estar preparadas para liderar organizaciones en un ambiente de cambio rápido y permanente, con incertidumbre que requerirá gran flexibilidad y empatía. La tecnología y muy especialmente la masificación del uso de las plataformas móviles que ha generado hiper conectividad e inmediatez en las comunicaciones, ha acelerado cambios sociales y modificado cómo las organizaciones se relacionan con sus stakeholders.

Sin ánimo de predecir con exactitud cómo será el futuro para las empresas, pero en el intento de describir un escenario posible y realista, creemos que el ambiente de negocios se verá afectado en mayor o menor medida por el entorno social, el uso de la tecnología, la búsqueda de eficiencia y mejora continua, un entorno geopolítico internacional diferente, posiblemente con un fuerte liderazgo competitivo al de EE. UU. por parte de China.

La Diversidad ocupará un papel muy importante; las empresas deberán ser transversalmente más heterogéneas, como lo es la sociedad.



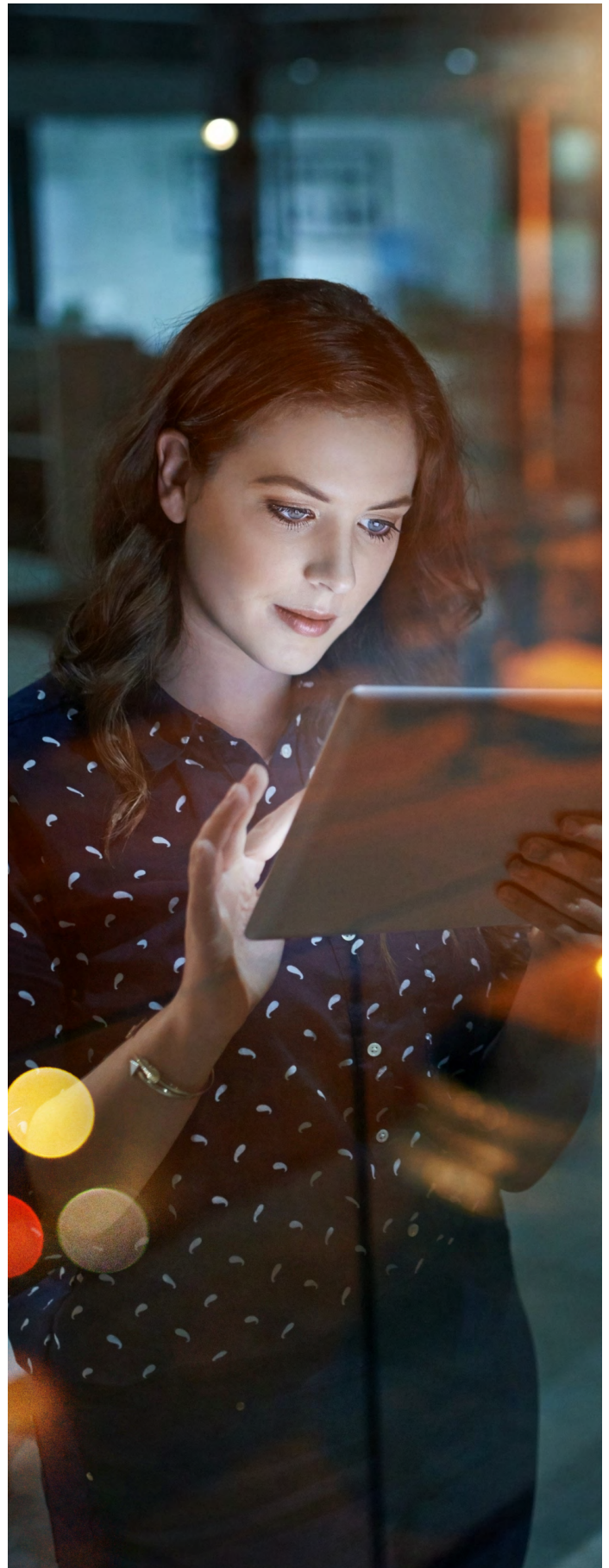


Se desarrollarán también nuevos modelos de negocios, diferentes a lo tradicional, basados no solo en tecnología, pero también en una nueva forma de relacionarse con los clientes. Los medios de pago, logística, fuentes de abastecimiento y en general toda la experiencia y relación con los clientes está bajo revisión.

Frente a ese posible escenario y considerando la experiencia de las Líderes Ejecutivas que han participado de este estudio, creemos que es necesario identificar, de sus Habilidades Gerenciales, aquellas que proveerán las mejores herramientas para el futuro aquí descrito y cómo algunas de ellas deben redefinirse para enfrentar ese nuevo escenario.

Dado los cambios que ya experimentan las empresas y muy especialmente al considerar el posible escenario de futuro antes descrito, varias de las Habilidades Gerenciales consideradas en este estudio deben evolucionar hacia otras que satisfagan las necesidades emergentes del entorno de las empresas.

No hay ninguna duda que nos enfrentamos ya a una Nueva Realidad, que requerirá de Nuevos Liderazgos y estos a su vez, deberán aportar Nuevas Habilidades Gerenciales.



## HABILIDADES GERENCIALES DE LAS FUTURAS LÍDERES

ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO FUTURO	DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS AL ESCENARIO
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PLAZOS MÁS CORTOS</b>	<p>La capacidad de planificar estratégicamente sigue siendo importante, sin embargo, la velocidad de los cambios requerirá la capacidad de adaptación rápida y planificación estratégica a plazos mucho más cortos.</p> <p>No habrá tiempo para acomodarse y será necesaria la habilidad de pasar con rapidez desde la planificación a la ejecución táctica efectiva.</p>
<b>GESTIÓN DE CRISIS Y CONFLICTOS</b>	<b>GESTIÓN DE STAKEHOLDERS</b>	<p>Los conflictos deben anticiparse y en la medida de lo posible ser evitados, por acciones oportunas y en fórmulas win win. Acciones proactivas que eviten que los riesgos se activen.</p> <p>Toma de conciencia del entorno extendido, comunidad, proveedores, regulador, grupos de intereses, además de los clientes y accionistas.</p>
<b>GESTIÓN DE RELACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE EQUIPOS</b>	<p>Las organizaciones no tendrán espacio en su estructura de costos para construir carreras en base a la política interna.</p> <p>Se destacarán quienes consigan generar valor efectivo para lo cual es necesario ejercer influencias, romper silos y establecer alianzas internas y externas. Los resultados serán de los equipos, no de las personas.</p>
<b>ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO</b>	<b>ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO Y DEL ENTORNO</b>	<p>No es suficiente entender cómo se construye el P&amp;L y los procesos internos de un negocio específico; hay que entender cómo lo construyen otros, incluso más allá de su competencia directa.</p> <p>Será necesario maximizar la capacidad de entender las oportunidades del mercado, más allá de las fronteras de sus industrias de referencia o geográficas.</p>
<b>INNOVACIÓN</b>	<b>INNOVACIÓN</b>	<p>Reinventar el negocio permanentemente en la medida que evoluciona el entorno.</p> <p>No habrá espacio para quienes no cambien y se adapten, la flexibilidad es fundamental para sobrevivir. La necesidad permanente de maximizar eficiencia y mejorar continuamente.</p>
<b>CREACIÓN DE VALOR</b>	<b>CREACIÓN DE VALOR EN EL TIEMPO</b>	<p>El concepto de creación de valor para el accionista está asociado normalmente a plazos cortos.</p> <p>El valor de la empresa se medirá no solo en un resultado económico de corto plazo, sino también es su viabilidad y posibilidad de permanecer en el tiempo. Valor reputacional, de marca y de aceptación en la comunidad.</p>
<b>LIDERAZGO DE EQUIPOS</b>	<b>LIDERAZGO TRANSVERSAL</b>	<p>Los Líderes del futuro deben ser capaces de liderar a todos quienes tengan alguna relación con la organización, no solo a sus equipos internos.</p> <p>La capacidad de crear una visión, transmitirla y comprometer a los stakeholders alrededor de ella es fundamental.</p> <p>La empresa necesitará líderes inspiradores hacia adentro y hacia afuera.</p>
<b>ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN</b>	<b>CONOCIMIENTO FUNCIONAL</b>	<p>Los Líderes sénior exitosos deberán entender con profundidad las variables claves de algunas áreas funcionales. Sin ser necesariamente expertos en ellas, tendrán que entender qué se puede obtener a partir del uso de la tecnología y los datos. Cómo el supply chain bien gestionado puede ser una ventaja competitiva y cuál es su relación con los clientes y su experiencia. Cómo integrar todo financieramente y así hacer viable la empresa en el tiempo.</p>

## LOS ATRIBUTOS DE LIDERAZGO DE LAS FUTURAS LÍDERES

A diferencia de las habilidades gerenciales que serán requeridas y que se modifican de manera importante en comparación a las que han sido necesarias en los últimos años, los Atributos de Liderazgo tienen principalmente la adición de nuevos Atributos esperados y que responden a las exigencias del Nuevo entorno.

Emergen – en amarillo – cinco Atributos de Liderazgo que serán valorados por las empresas exitosas, dadas estas características de entorno:



- La Empatía y fomento de Comunicaciones Abiertas, es funcional no solo a las relaciones internas de la empresa, sino a la manera en la cual estas deben relacionarse con el entorno y sus stakeholders.
- Delegación de autoridad y de responsabilidad es necesario para promover ambientes de mejora continua y alta eficiencia.
- Vincular los objetivos con el Valor para el Cliente, será fundamental para ser consistentes en el nuevo escenario donde la toma de decisiones, inmediatez de la información, conciencia de la relación cliente/empresa y exigencias de derechos, son hoy diferentes.
- La Colaboración a través de "fronteras", dentro y fuera de la empresa, se refiere a la actitud necesaria para buscar objetivos comunes y obtenerlos trabajando en equipos diversos, complementarios e involucrando a todos quienes puedan tener interés en los resultados. Se negocia con suavidad entre las partes, lo que conduce a soluciones beneficiosas para todos.
- Finalmente, actuar con Decisión es pensar metódicamente en las decisiones, pero moviéndose rápido después de considerar los factores principales. Mostrar Valentía, se relaciona con asumir los riesgos personales asociados a la aplicación de nuevas ideas, ser audaz para seguir adelante cuando otros podrían ser más cautelosos y "jugarse el cuello" por una idea cuando se está convencido de que es buena.

El mundo necesitará muchas Líderes Ejecutivas; es necesario que se preparen, que adquieran a través de la experiencia las habilidades gerenciales que necesitarán las organizaciones. Como Líderes deben optimizar sus atributos personales para completar las experiencias necesarias con el tipo de Liderazgo efectivo para la nueva realidad.



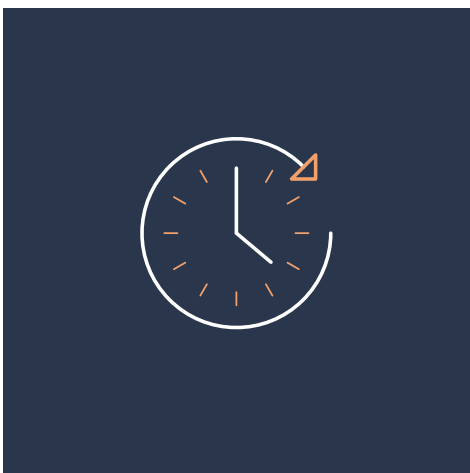
## HACIA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

El cambio es imposible de evitar, pero no por eso es natural que las personas queramos el cambio y, por el contrario, intentamos evitarlo. Por esta razón, normalmente para que no nos sorprendan sin estar preparados, debemos forzar que éste ocurra y podamos adaptarnos a tiempo.

Como sociedad, posiblemente fomentaremos la Diversidad a través de programas de inclusión que acelerarán el cambio y pondrá a las organizaciones frente a una lucha por el talento femenino que, en términos de las experiencias requeridas, aún es escaso.

Según el estudio de McKinsey "Why Diversity Matters", las empresas con diversidad de género tienen un 15% más de probabilidades de generar rentabilidades superiores a las que tienen equipos ejecutivos predominantemente masculinos. Las empresas diversas, superan a las que no lo son en un 21% en términos de EBIT y en un 27% en términos de creación de valor a largo plazo.

Es solo cuestión de tiempo para llegar al balance de género en el largo plazo, pero para eso, las organizaciones deberán responder a las normas posiblemente forzosas de inclusión y tendrán que sobrevivir al corto plazo, durante el cual habrá escasez de talento preparado.



### ANTICIPACIÓN:

La guerra por el talento la ganarán las empresas que se adelanten en atraer el mejor talento disponible y sean capaz de establecer sistemas de retención apropiados. Una forma de estar permanente preparados y aprovechar las oportunidades oportunamente, es la realización de **Pipelines de Talento** que permitan identificar anticipadamente a Ejecutivas jóvenes que posean el tipo de experiencias y las habilidades de liderazgo compatibles con lo que la organización necesita.



---

## IDENTIFICACIÓN Y CRECIMIENTO:

Las organizaciones tienen talento ejecutivo femenino en posiciones medias y bajas, las que posiblemente tienen las competencias personales para crecer. Es importante la realización de procesos formales de **Inventario de Potencial Ejecutivo**, a través de la evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gerenciales, con el fin de implementar planes de acción para aquellas ejecutivas que posean el potencial, hacerlas crecer en experiencias y reforzar sus capacidades personales naturales.



---

## INCLUSIÓN COMO PARTE DE LA CULTURA:

Es importante que las organizaciones tomen conciencia de cómo es su cultura, en términos de entender qué tipo de personas se sentirán más motivadas a trabajar en la organización y así aumentar las posibilidades de atraer el mejor talento. Las nuevas generaciones exigen que las empresas sean inclusivas, estén abiertas a la Diversidad y tengan políticas concretas que la fomenten.

---

Las organizaciones que crean de manera legítima y no por obligación en el valor de la Diversidad harán este camino con más rapidez y de forma más exitosa, siendo más rentables.

Según el estudio de Deloitte "Millennial Survey (2018)", el 74% de los encuestados afirmaron que creen que sus lugares de trabajo serán más innovadores si la dirección hace de la diversidad y la inclusión un componente clave de la cultura organizativa.

