



¿LA CLAVE A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI? SATISFACER AL MERCADO FEMENINO

Susan Clancy
INCAE Business School

¿LA CLAVE A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI? SATISFACER AL MERCADO FEMENINO

Susan Clancy, INCAE Business School

Introducción

A causa del impresionante aumento en los logros educativos y las tasas de participación en la fuerza laboral de mujeres, estas ahora representan el mercado emergente más grande en Latinoamérica. Ellas generan un 33% del PIB e influyen o controlan la toma de decisión de consumo de la familia en todas las categorías de producto.

Las empresas en Latinoamérica han fallado en adaptarse a su mercado de consumo cambiante. Datos de encuestas de Nielson, BCG y McKinsey Global Institute muestran que este nuevo mercado (mujeres educadas y asalariadas entre 20 y 50 años, cortas de tiempo y luchando por un balance entre las responsabilidades de la familia y la profesión) se siente marginalizado y quiere productos y servicios que se adapten mejor a sus necesidades. La mayoría de organizaciones continúan haciendo “negocios como de costumbre” y no logran explotar cómo pueden satisfacer las necesidades de este nuevo mercado, tanto en economías desarrolladas como en desarrollo.

¿Cómo pueden hacer las empresas un mejor trabajo innovando nuevos productos y promoviendo productos existentes a este nuevo mercado? Existe un consenso entre académicos y profesionales de negocios de que los hombres no pueden hacerlo solos — la representación femenina es crítica en el liderazgo. Un amplio y creciente conjunto de datos indica que las empresas que cuentan con equipos de liderazgo de género diverso se desempeñan mejor en medidas estándar de rendimiento financiero que las empresas

sin equipos de liderazgo de género diverso. Los negocios estratégicos hacen dinero y se mantienen competitivos adaptándose rápidamente a los cambios del mercado de consumo y asegurando que su talento de liderazgo esté preparado para innovar productos y servicios capaces de satisfacer las necesidades del mercado.

¿Tienen las empresas en Latinoamérica un liderazgo con la diversidad de género necesaria para alcanzar este nuevo mercado? No. Aunque las mujeres en la actualidad tienen el potencial de liderazgo (representan más de la mitad de graduados universitarios y más de la mitad del talento calificado en Latinoamérica), el liderazgo en las empresas permanece casi totalmente dominado por hombres.

¿Están los líderes de empresas en Latinoamérica comprometidos con la promoción de una mayor diversidad de género en el liderazgo? Una encuesta aplicada a tres muestras (multinacionales, negocios regionales y bancos comerciales en 13 países) indica que la respuesta es no, promover una mayor diversidad de género en el liderazgo no se considera una prioridad estratégica. Los líderes en Latinoamérica, en comparación con otras regiones del mundo, no logran ver el vínculo entre la diversidad de género y el desempeño financiero a nivel de empresa.

Las conclusiones son claras. Los líderes en Latinoamérica están en desventaja en un asunto crítico relevante a la competitividad empresarial. Aquellos líderes que entienden el vínculo entre la diversidad de género

y servir nuevos mercados y, por lo tanto, fomentan y apoyan políticas, incentivos y cambios estructurales para lograr un mejor reclutamiento, retención y promoción de su talento femenino, tendrán ventajas competitivas en el futuro.

La Parte 1 de este reporte describirá el crecimiento del poder consumidor de las mujeres en Latinoamérica y en todo el mundo. La Parte 2 revisará la considerable investigación que muestra el vínculo entre la diversidad de género en el liderazgo empresarial y el desempeño financiero de las empresas. La Parte 3 revisará la información sobre diversidad de género en el liderazgo superior y Latinoamérica. Finalmente, la Parte 4 revisará los resultados de la encuesta y presentará sugerencias para los líderes empresariales en Latinoamérica.

Un amplio y creciente conjunto de datos indica que las empresas con equipos de liderazgo de género diverso se desempeñan mejor en medidas estándar de rendimiento financiero que las empresas sin equipos de liderazgo de género diverso.

Metodología de Encuesta

Se aplicó una corta encuesta confidencial a las siguientes tres muestras: 1) empleados de cinco multinacionales de productos de consumo en Latinoamérica (provenientes de ocho países); 2) empleados de 13 grandes y exitosos negocios familiares (representando todos los países de Centroamérica); 3) 14 bancos comerciales (en 11 países de Latinoamérica). Se recolectó información de RRHH por cada empresa para medir el nivel existente de diversidad de género en todos los niveles ocupacionales de las mismas. A los

encuestados se les preguntó sobre sus actitudes hacia la necesidad de mayor diversidad de género en sus empresas y se les pidió específicamente que generaran razones por las cuales la diversidad de género era necesaria. De las multinacionales se obtuvieron 5,667 respuestas, de los negocios familiares 110 respuestas y de los bancos 2,557 respuestas. Los Análisis de Varianza indican que, aunque las multinacionales tuvieron mejor puntaje que las muestras regionales y locales, el patrón de las respuestas fue similar. Empleados

en todos los niveles ocupacionales no apoyaron fuertemente la necesidad de diversidad de género en el liderazgo y era más probable que vieran estos problemas como más relacionados con la equidad que con la competitividad. ¿El grupo con menos probabilidades de respaldar la necesidad de diversidad de género en el liderazgo? Hombres en niveles superiores. Se agregaron las respuestas en las Figuras 1, 2 y 3 para efectos de simplicidad.

Parte 1:

El poder del consumo femenino en Latinoamérica

En los últimos treinta años, las mujeres ingresaron a la fuerza laboral formal en Latinoamérica a un ritmo nunca antes visto. Datos del Banco Mundial indican que el mayor aumento en participación de fuerza laboral global en el mundo ocurrió en Latinoamérica. Entre 1980 y 2015 la participación de la fuerza laboral incrementó 19.7% para las mujeres y bajó 1.7% para los hombres. Hoy en día, el 59% de mujeres están empleadas en la fuerza laboral formal, en comparación con el 34% en 1980. En general, las mujeres representan 42% de la fuerza laboral total (comparado al 20% en 1960).¹

Aunque las mujeres en Latinoamérica todavía son menos propensas a trabajar fuera de casa que los hombres, la brecha se está cerrando. Un informe del 2010 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) calcula que para el 2035 se habrá cerrado la brecha de género en las tasas de empleo: hombres y mujeres en Latinoamérica tendrán la misma probabilidad de participar en la fuerza laboral formal.²

¿Una explicación para el rápido aumento de la mujer en la fuerza laboral formal? Educación. La tendencia hacia una mayor participación de la mujer en la fuerza laboral en Latinoamérica coincide con fuertes avances en logros educativos. Las últimas cuatro décadas han visto una expansión masiva de logros educativos para la mujer en todos los países de Latinoamérica. Hoy en día las mujeres en esta región son más propensas que los hombres a completar una educación secundaria (bachillerato) y terciaria (universitaria).

Con la excepción de Bolivia, la inscripción de mujeres en educación terciaria supera a los hombres en todos los países de Latinoamérica.³ Actualmente, aproximadamente el 60% de los títulos universitarios son otorgados a mujeres. En término de doctorados, Latinoamérica está arriba del promedio global con 49.8% de los doctorados otorgados a mujeres. De las personas trabajando en

investigación en Latinoamérica 44.6% eran mujeres comparado al promedio mundial de 28.8%.⁴

Se espera que esta tendencia de mujeres superando a hombres en la educación continúe al menos hasta el 2040. Aunque ambos géneros continuarán incrementando su índice de participación educativa, las mujeres continuarán superando a los hombres.

Como resultado del aumento de la participación de la mujer en la educación y la fuerza laboral, estas ahora representan una mano de obra más calificada que la de los hombres en Latinoamérica (clasificación de la OIT para empleados que tienen habilidades tecnológicas, verbales y analíticas). Las proyecciones futuras indican que es probable que este patrón continúe incrementando. Las empresas que buscan talento calificado tienen más probabilidades de encontrarlo entre las mujeres.⁵

¿Cuál es el impacto de 80 millones de nuevas mujeres que ingresan a la fuerza laboral de Latinoamérica? Según datos del Banco Mundial, esta infusión de capital humano — crítico para la competitividad en economías cada vez más enfocadas en conocimiento y tecnología — ha sido el mayor impulsor del crecimiento y la competitividad regional y un factor crítico en la reducción de la pobreza.⁶

A causa del aumento de la participación de la mujer en la educación y la fuerza laboral en Latinoamérica y mundialmente, se han convertido en un poder económico. Se estima que 8 billones de dólares de ingresos generados por mujeres entraron en línea entre 2008 y 2018 — lo que los economistas están denominando el mercado emergente más grande del mundo, incluso más grande que el de India y China juntas.⁷

A nivel mundial, las mujeres controlan cerca de 29 billones en gastos anuales de consumo y se estima que esa cifra ascenderá a 40 billones en 2028. También controlan la mayoría del gasto total de consumo a nivel de país.⁸

La tendencia hacia una participación mayor de la mujer en la fuerza laboral en Latinoamérica coincide con fuertes avances en logros educativos.



Específicamente en Latinoamérica, hoy en día las mujeres contribuyen 33% del PIB en Latinoamérica (1.9 mil millones de dólares) y controlan 60% del gasto del hogar en todas las categorías de producto (incluyendo automóviles y dispositivos electrónicos personales).⁹ La investigación global de Nielson muestra que las mujeres latinas en los Estados Unidos controlan la toma de decisión de consumo de la familia en cada categoría de producto estudiada (desde automóviles hasta computadoras personales, de las finanzas familiares hasta seguros).¹⁰

Según lo anunciado en el reporte del Economist del 2010, “el empoderamiento económico de las mujeres es posiblemente el cambio social más grande de nuestros tiempos”.

Incluso pequeños aumentos en educación e ingresos tienen impactos significativos en el lugar de mercado para productos de consumo. En general, los productos y servicios que las mujeres eligen para comprar son sustancialmente diferentes que los comprados por los hombres. Las mujeres tienen diferentes necesidades y perfiles de interés y diferentes patrones de gastos que los hombres. En general, las mujeres son más propensas a invertir dinero en salud y desarrollo familiar que los hombres, a ser reacias al riesgo al gastar y a comprar de empresas que perciben que impactan al mundo de una manera positiva.¹¹

En términos de necesidades específicas, la información muestra que este nuevo mercado de mujeres educadas y asalariadas quiere “agentes de apalancamiento” — formas para encontrar tiempo, ahorrar tiempo y liberar tiempo para ellas y sus familias.

Con tantas demandas sobre su tiempo debido a los diversos y conflictivos roles que ahora desempeñan, están desesperadas por productos y servicios que las ayuden a ahorrar tiempo y energía. En el mundo en desarrollo, una serie de categorías claves experimentarán un crecimiento incremental debido al aumento en la autonomía de gastos de las mujeres. Estos incluyen comida, cuidado de la salud, productos financieros, educación, cuidado de niños y bienes de consumo duraderos.¹²

Aunque las mujeres representan un enorme nuevo mercado en crecimiento, la evidencia indica que las organizaciones son lentas para hacer los cambios necesarios para capitalizar las necesidades de este nuevo mercado. La mayoría de organizaciones continúan trabajando “como de costumbre” y no logran explotar cómo pueden satisfacer las necesidades de este nuevo mercado tanto en economías desarrolladas como en desarrollo.

Una reciente encuesta realizada por el Boston Consulting Group (BCG) reveló que la mayoría de las organizaciones están siguiendo sus prácticas de negocio de manera usual e ignorando este nuevo mercado. Continúan enfocando sus estrategias de mercadeo hacia los hombres y fallando en explorar cómo podrían desarrollar nuevos productos, servicios o cómo posicionar sus ofertas existentes para adaptarse a las necesidades de las mujeres consumidoras. ¿La consecuencia de esto? Su encuesta mundial de 22 mil mujeres en 12 países indica que las mujeres de hoy se sienten marginadas y desatendidas.¹³

Lograr aprovechar y satisfacer las necesidades de este nuevo mercado requiere un entendimiento del mismo. Hoy en día, las mujeres son madres, esposas, hijas, amas de casa, académicas y profesionales, todo a la misma vez. Tienen distintas tensiones, preocupaciones, valores y necesidades que las mujeres en otras épocas. El desarrollo de productos y servicios necesarios para atraer la economía femenina requiere de más mujeres en la mesa de la toma de decisiones.

Los datos muestran que únicamente un pequeño porcentaje de los líderes estudiados entendieron la relevancia de la economía femenina. La gran

mayoría continúan haciendo negocios como de costumbre. Cuando hacen intentos de llegar a las mujeres, a menudo son víctimas de la estrategia de “hacerlo rosado o más pequeño” haciendo pequeños ajustes en las líneas de productos y estrategias de mercadeo existentes, que con frecuencia son percibidos por las mujeres de tener un sesgo de género.¹⁴

Para servir a este mercado, los líderes deben reconocer el tamaño y el alcance de la oportunidad y responder con innovaciones disruptivas que creen nuevas categorías, nuevos segmentos o fuentes de productos y servicios completamente nuevos.

“El empoderamiento económico de las mujeres es posiblemente el cambio social más grande de nuestros tiempos”.



Parte 2:

¿La mejor manera de llegar a este nuevo mercado? Más mujeres en el liderazgo

Existe consenso entre científicos sociales y académicos de negocios: Llegar a este nuevo mercado de mujeres requerirá tener mujeres como parte de los equipos de toma de decisiones críticas de las empresas. Los hombres, no importa cuán inteligentes o experimentados sean, no pueden “pensar” como las mujeres. Tanto los prejuicios conscientes como los inconscientes impiden a los hombres ser capaces de evaluar con precisión las necesidades e intereses del mercado femenino. Se requiere diversidad de género (por lo menos 35%) en el liderazgo para poder explotar este mercado efectivamente.¹⁵

En apoyo a esta hipótesis, durante la última década y media, la diversidad de género en el liderazgo y la gobernanza organizacional ha surgido como un fuerte predictor del desempeño financiero de la empresa.

En 2004 y con poca atención de los medios, Catalyst publicó un estudio titulado “La Línea de Base: Conectando el Desempeño Corporativo con la Diversidad de Género”. Ellos fueron los primeros en explorar el vínculo entre la diversidad de género en los equipos de alto mando gerencial y el desempeño financiero corporativo a través de cinco industrias en los Estados Unidos. Durante el periodo de seis años examinado, las empresas con la más alta representación de mujeres en sus equipos de alto mando gerencial, experimentaron un mejor desempeño financiero que aquellas empresas con la más baja representación de mujeres en estos mismos equipos. Estos hallazgos fueron estadísticamente significativos y se mantuvieron a través de las cinco industrias estudiadas y en ambas medidas utilizadas: la tasa de Rendimiento sobre Capital (ROE) y el

retorno total del accionista (TRS). Análisis comparativo reveló que en promedio el ROE era 4.6 puntos porcentuales más altos en aquellas empresas con una mayor representación de mujeres en sus equipos de alto mando, lo cual equivale a un incremento del 35% en el ROE. En este mismo análisis se encontró que el TRS era 32.4 puntos porcentuales más altos, lo que equivalía a un incremento de 34%.¹⁶ Un año después publicaron datos similares que indicaban un beneficio en el desempeño financiero por la inclusión de mujeres en la junta directiva.¹⁷

Desde entonces, múltiples estudios conducidos por instituciones académicas y firmas de consultoría tales como HBS, McKinsey, BCG, Deloitte, Credit Suisse, Goldman Sachs, MIT, confirman este vínculo entre el desempeño corporativo y la diversidad de género en el liderazgo.

En Europa, de las 89 compañías que cotizan en la bolsa investigadas, las que tenían más mujeres en la administración superior tenían, en promedio, 11% más Rendimiento sobre Capital que aquellas compañías con el porcentaje menor de mujeres en el liderazgo (y un aumento en el precio de las acciones de 64% frente al promedio de 47%).¹⁸

Basado en una herramienta de diagnóstico de McKinsey, que mide la excelencia organizacional en nueve dimensiones y ha sido validada para predecir el margen operacional y la capitalización de mercado, se encontró en un amplio espectro de industrias que las compañías con niveles desproporcionadamente altos de mujeres en alta gerencia obtuvieron puntajes más altos, en promedio, en cada criterio organizacional que aquellas con niveles bajos.¹⁹

Los hombres, no importa cuán inteligentes o experimentados sean, no pueden “pensar” como las mujeres.

Estos resultados se mantuvieron cuando el estudio fue replicado 5 años después.²⁰

Recientemente, un análisis regional de McKinsey en 2018 que abarcó 345 empresas que cotizan en bolsa en Latinoamérica y el Caribe encontró que las empresas con mayor representación femenina obtuvieron un 44% más de rentabilidad financiera y un 47% más margen de ganancias, lo que fortaleció aún más el caso empresarial de igualdad de género en el lugar de trabajo.²¹

Si bien la correlación no es casualidad, el patrón de resultados es consistente. Aquellas empresas con diversidad de género en el liderazgo son más

rentables, más productivas y tienen niveles más altos de satisfacción de los empleados.

La competitividad en el siglo XXI requerirá cambios en los perfiles tradicionales de los equipos de liderazgo. Tanto la composición del mercado como la de talentos han cambiado de una manera extraordinaria. Las mujeres de hoy son una fuerza económica y representan más de la mitad del talento regional. Aquellas empresas que puedan capitalizar el potencial de las mujeres tendrán una fuerte ventaja financiera.



Parte 3:

¿Las empresas de Latinoamérica tienen la diversidad de género necesaria para capitalizar en este nuevo mercado? No

No importa la fuente que consulte, la conclusión es clara. Desde todos los niveles hasta los puestos de más alto nivel, las mujeres están subrepresentadas en las empresas de Latinoamérica, tienen menos probabilidades de avanzar que los hombres y enfrentan más barreras para alcanzar el liderazgo superior.

Los datos de la OIT de 2016 muestran que las mujeres ocupan un 20% de los cargos de liderazgo superior y solo el 5% de los puestos de juntas directivas de las empresas más grandes de Latinoamérica. La mayoría de las firmas estudiadas ni siquiera tienen una sola mujer en su junta directiva. No ha habido avances en la inclusión de las mujeres en juntas directivas desde que fue estudiado por primera vez en 2005.²²

Un estudio realizado por el BID investigó la composición de las juntas directivas y los equipos de alta dirección de más de 1,200 compañías que cotizan en bolsa en Latinoamérica y el Caribe, utilizando datos del Bureau Van Dijk-Osiris. El estudio revela que la representación de la mujer en Latinoamérica y el Caribe es generalmente bastante baja: el porcentaje promedio de mujeres entre los miembros de la junta directiva y empleados de alta dirección en las empresas de Latinoamérica y el Caribe es de 8.5% y 9.2% respectivamente. El promedio de CEO mujeres es de sólo 4.2%. El valor atípico de este conjunto de datos es la subregión del Caribe, que cuenta con una participación femenina promedio del 18% de en las juntas directivas de las empresas y del 29% en la alta gerencia - un hallazgo que corrobora los altos puntajes de participación económica medidos en los estados del Caribe por el Índice Global de Brecha de Género de 2017 del Foro Económico Mundial. No obstante, el

porcentaje promedio de mujeres CEO en el Caribe es ligeramente inferior al promedio de Latinoamérica y el Caribe, que se mantiene en 3.1%.²³

Sector por sector, los datos muestran un gran grado de variación en toda Latinoamérica y el Caribe, de un 0% de mujeres empleadas en puestos de alta gerencia para el sector de tecnología de la información (TI) en los Andes, a un 50% para el sector financiero en el Caribe. En la mayoría de los casos, estas diferencias coinciden con la composición general de género en la fuerza laboral del sector específico examinado, con el sector atención médica usualmente siendo el sector con la mayor representación femenina entre los empleados de alta gerencia. Sin embargo, a pesar de la variación entre los sectores, el patrón general sigue siendo sorprendentemente claro. La diversidad de género en el liderazgo no existe en ningún sector en Latinoamérica; los equipos de liderazgo siguen siendo dominados por hombres.²⁴

Los datos del Foro Económico Mundial indican que una brecha de género significativa en la composición de equipos de liderazgo no se limita a Latinoamérica, existe a nivel mundial. Dicho esto, Latinoamérica está rezagada con respecto a Norteamérica y Europa en niveles absolutos.

En las empresas que encuestamos como parte de este estudio, las multinacionales, encabezando el juego, reportaron tasas de aproximadamente 28% en los equipos de liderazgo, las empresas regionales 16% y las empresas locales 4%.

Mientras que la representación femenina en las juntas directivas de las multinacionales era del 24%, sólo era del 3% en las empresas regionales y menos de 1% en las empresas locales.

La diversidad de género en el liderazgo no existe en ningún sector en Latinoamérica; los equipos de liderazgo siguen siendo dominados por hombres.

¿Conclusión? La diversidad de género en el liderazgo, un factor crítico para la competitividad empresarial y necesaria para explotar las necesidades del mercado mundial emergente más grande que el mundo ha visto, no caracteriza a las empresas de Latinoamérica. Los datos recientes indican que se

ha estancado el progreso en términos del acceso femenino a puestos de liderazgo desde 2010. Se estima que si nada cambia, la diversidad de género no ocurrirá por 160 años.²⁵

Se estima que si nada cambia, la diversidad de género no ocurrirá por 160 años.



Parte 4:

¿Están comprometidas las empresas en Latinoamérica con el aumento de la diversidad de género en el liderazgo para capitalizar este nuevo mercado? No

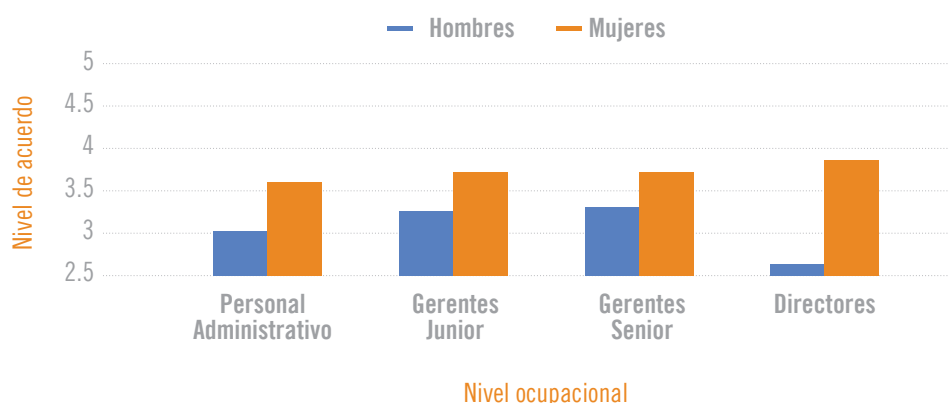
Datos recientes de la OIT muestran que solamente 21% de las empresas encuestadas en Latinoamérica tienen políticas de género escritas y 63% de estas expresan que no es una prioridad estratégica. Los datos de McKinsey Global Survey muestran que solamente 8% de los líderes en Latinoamérica expresan que la diversidad de género es una prioridad estratégica que está en el “Top 10” (ninguna variación entre 2010 y 2018).

Entre los resultados de este estudio de INCAE se encontró que ni los hombres ni las mujeres entre las empresas estudiadas apoyaban fuertemente la necesidad de políticas o incentivos para promover la diversidad de género. El análisis de varianza indica que el grupo con menos probabilidades de apoyar estas políticas es precisamente el que es más necesario: los hombres en puestos altos. (ver Figura 1).

21 %

de las empresas encuestadas en Latinoamérica tienen políticas de género escritas y 63% de estas expresan que no es una prioridad estratégica.

Figura 1. ¿Son necesarias las políticas para promover más diversidad de género en el liderazgo?



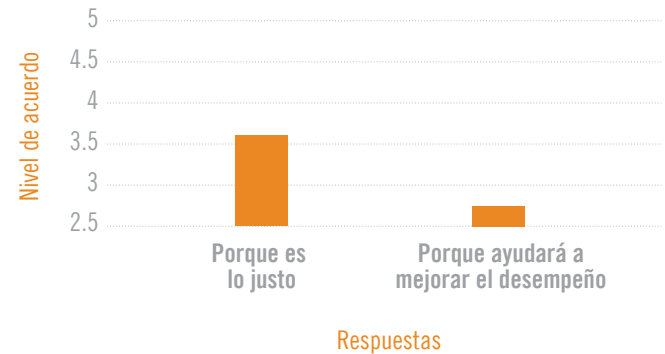
Nota: Datos agregados de estudio y encuestas a empresas multinacionales, regionales y locales en Latinoamérica, presentados por nivel ocupacional donde se observa que los directores son quienes le prestan menos importancia a las políticas para promover a más mujeres hacia el liderazgo. 5= Totalmente de acuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo.

Fuente: Análisis propio de estudio del Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer (CLCM)

Datos cualitativos adicionales de este estudio respaldan estos resultados. De acuerdo a las entrevistas con oficiales de Recursos Humanos de las empresas participantes, impulsar a las mujeres para puestos de alta gerencia no es una prioridad estratégica. La mayoría (84%) cree que la diversidad de género en el liderazgo era importante pero sólo 20% de la muestra (casi todos representando multinacionales) tenía políticas de género claras y concretas para impulsar a más mujeres a puesto altos. Ninguna de las empresas locales estudiadas tenía políticas establecidas.

¿Por qué la falta de compromiso con la diversidad de género en las empresas de Latinoamérica? Los líderes empresariales no parecen entender la importancia del mercado femenino, tanto como consumidoras o como talento. Tanto los hombres como las mujeres estudiadas, en todos los tipos de empresas, tenían más probabilidades de ver la diversidad de género como más relacionada a la equidad que al desempeño (ver Figura 2).

Figura 2. ¿Por qué es necesario tener más diversidad de género dentro del liderazgo de su organización?



Nota: Datos agregados de estudio y encuestas a empresas multinacionales, regionales y locales en Latinoamérica. Gráfico únicamente muestra la respuesta de los hombres a dicha pregunta. 5= Totalmente de acuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo.

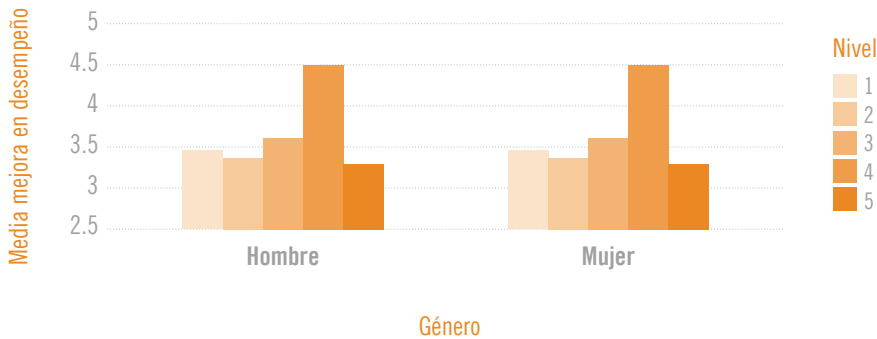
Fuente: Análisis propio de estudio del CLCM.



En un análisis adicional, dividimos las muestras en cinco niveles diferentes según la posición en la jerarquía ocupacional (desde el nivel básico a comités ejecutivos superiores) y preguntamos específicamente a los encuestados si pensaban que tener mayor diversidad de género en el liderazgo mejoraría el desempeño financiero en sus empresas. Ambos géneros tendieron a responder en el rango

neutral. Nuevamente, el análisis de varianza indicó que el grupo con menos probabilidades de ver la diversidad de género como crítica para la empresa eran los hombres en el Nivel 5: Aquellos en los niveles más altos de liderazgo (el mismo grupo necesario para impulsar los recursos y compromisos organizacionales). Ver Figura 3.

Figura 3. Más diversidad de género mejorará el desempeño financiero en mi empresa



Nota: Datos agregados de estudio y encuestas a empresas multinacionales, regionales y locales en Latinoamérica. Gráfico únicamente muestra la respuesta de los hombres a dicha pregunta. 5= Totalmente de acuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo.

Fuente: Análisis propio de estudio del CLCM

Esta es una evidencia sólida que sugiere que las empresas mundiales, regionales y locales de Latinoamérica se están quedando atrás en términos del compromiso con la diversidad. Ni los hombres ni las mujeres parecen entender el “caso de negocio” para promover la diversidad de género en el liderazgo. En promedio, aunque las mujeres

eran estadísticamente más propensas que los hombres a estar de acuerdo con que las políticas eran necesarias, la respuesta de ambos sexos todavía estaba en el rango de “en desacuerdo” a “neutral”. ¿El grupo con menos probabilidades de ver la necesidad? Hombres en niveles de liderazgo superior.

Conclusiones

La conclusión es clara. A una gran muestra representativa de las empresas en Latinoamérica le hace falta un factor crítico para la competitividad futura. Las mujeres hoy en día se han convertido en una enorme potencia económica. La capitalización de este nuevo mercado de 1.9 mil millones de dólares en Latinoamérica requerirá cambios en el hacer “negocios como de costumbre” y el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y técnicas de mercadeo nuevas. Una innovación disruptiva como tal no puede ocurrir sin la inclusión de miembros de este nuevo mercado en los equipos de liderazgo. Aquellas empresas que adopten rápidamente estrategias de diversidad de género efectivas, y sean

capaces de promover la diversidad de género en la composición de sus equipos de liderazgo, tendrán una ventaja competitiva. ¿El mensaje principal a los líderes empresariales de Latinoamérica? Lograr que más mujeres asuman el liderazgo no tiene que ver con la equidad, se trata de la sobrevivencia de las empresas en el rápidamente cambiante mercado del siglo XXI.

Lograr que más mujeres asuman el liderazgo no tiene que ver con la equidad, se trata de la sobrevivencia de las empresas en el rápidamente cambiante mercado del siglo XXI.



Bibliografía

- ¹The Effect of Women's Economic Power in Latin America. World Bank (2012).
- ²World Development Indicators (2017).
- ³The Power of Gender Equality: Sustainable Growth and Economic Development in Latin America. International Development Bank (2017).
- ⁴Where Will Latin America's Growth Come From? McKinsey Global Institute Report (April, 2017).
- ⁵International Labour Organization. ILO Stat (<https://www.ilo.org/ilostat>).
- ⁶Women, Work and Economic Growth. International Monetary Report (2018).
- ⁷The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add 12 Trillion to Global Growth. McKinsey Global Institute Report (Sept. 2015).
- ⁸Women in Business and Management: Gaining Momentum. International Labour Organization (2015).
- ⁹Groundbreakers: Using the Strength of Women to Rebuild the World Economy. Ernst & Young (2017).
- ¹⁰Women of Tomorrow: A Study of Women Around the World. Nielson (2011).
- ¹¹The Gender Dividend: Making the Business Case for Investing in Women. Deloitte (2011); Buying Power Series, Catalyst (May 2015).
- ¹²Women Want More. Boston Consulting Group (2012); The Latina Power Shift. Nielson (2015).
- ¹³Women and Wealth: The Case for a Customized Approach. Ernst & Young (2016).
- ¹⁴Women Want More: How to Capture Your Share of the World's Largest, Fastest-Growing Market. M.J.
- ¹⁵Silverstein & K. Sayre. Harper Business (2009); No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All Trends. New York Public Affairs (May, 2015).
- ¹⁶The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms and Societies. S. E. Page. Princeton University Press (2018); How Diversity Makes Us Smarter. K. Phillips. K. Phillips, Scientific American (October 2014).
- ¹⁷Why Diversity Matters: A Review of the Research. Catalyst (2012).
- ¹⁸Why Diversity and Inclusion Matter.
- ¹⁹Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. M. Noland, T. Moran and B. Kotschwaler. The Peterson Institute for International Economics (2016).
- ²⁰Delivering Through Diversity. McKinsey Global Institute (2018).
- ²¹Delivering Through Diversity. McKinsey Global Institute (2018).
- ²²Delivering Through Diversity. McKinsey Global Institute (2018).
- ²³Women Matter: A Latin America Perspective. McKinsey Global Institute (2015).
- ²⁴Women in Business and Management: Gaining Momentum. International Labour Organization (2015).
- ²⁵The Power of Gender Equality: Sustainable Growth and Economic Development in Latin America. International Development Bank (2017).

