

TITULO DEL TRABAJO PRESENTADO:

“Saltando Barreras: Un modelo para implementar cambios rápidos en el avance de la mujer a puestos de liderazgo”

CONFIDENCIAL

Resumen Inicial

El presente trabajo resume una experiencia de investigación cualitativa sobre las barreras que impiden el avance de la mujer a puestos de liderazgo en una empresa del sector financiero en Uruguay.

Resume aspectos que hacen a la cultura de la organización a nivel global y local, a la implementación de la investigación mencionada, sus resultados y acciones inmediatas.

El trabajo muestra de forma simple, cómo desde un departamento de gestión de personas se puede implementar rápida y fácilmente un dispositivo de investigación y actuar en el corto plazo revisando y desarrollando cambios en prácticas y/o políticas con efecto inmediato, sin dejar de tener una visión estratégica de la temática de inclusión y de género.

CONFIDENCIAL

INDICE

| | |
|--|----|
| Resumen Inicial | 2 |
| Introducción | 4 |
| Desarrollo..... | 5 |
| Objetivo | 7 |
| Resultados esperados | 7 |
| Pautas para definir las sesiones de grupo | 8 |
| Criterios para la selección de participantes en los Grupos de Enfoque | 8 |
| Herramientas utilizadas | 9 |
| Resultados..... | 11 |
| “ Asi trabajamos para promover el avance de la mujer a posiciones de mayor responsabilidad” | 14 |
| Conclusiones..... | 15 |

Introducción

En el marco de las acciones de inclusión que nuestra empresa lleva adelante a nivel global, y con especial foco en Latinoamérica, se nos solicitó investigar sobre las barreras que impiden el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo en nuestra compañía.

La metodología utilizada para la investigación fue cualitativa y se detalla en el desarrollo de este trabajo.

Este trabajo pretende fomentar y alentar a otras empresas a emprender acciones técnicas de baja.-mediana complejidad, de bajo costo y alto impacto para comprender qué puede estar impidiendo el avance de la mujer hacia puestos de liderazgo y actuar para impactar y comenzar a trabajar en cambiar cada realidad rápidamente.

CONFIDENCIAL

Desarrollo

Somos una empresa global

Nuestro negocio presta servicio a más de 23 millones de clientes en todo el mundo. Somos una empresa con empleados que hablan más de 100 idiomas y pertenecen a más de 120 países. Nuestra trayectoria en la inclusión ha evolucionado durante todos nuestros años en el negocio, llevamos ya 185 años, valorando las diferencias y aspirando a crear entornos cada vez más inclusivos.

Como empresa global somos por naturaleza una organización altamente diversa.

Es una convicción para nuestra empresa que la inclusión es la acción que produce los beneficios de la diversidad, y debe ser sistemática en nuestra organización. La evolución de nuestro negocio exige la capacidad de cambiar más rápidamente, y atraer y conservar el mejor y más destacado talento. Ser altamente competitivos significa crear y conservar un entorno inclusivo para que esa sea nuestra norma y que se cristalice a través de nuestros empleados y nuestras prácticas alrededor del mundo.

Nuestra organización cuenta desde hace ya algunos años con un Consejo de Inclusión que es el órgano corporativo de nuestra Casa Matriz que establece la estrategia, la política y el tono de nuestros directivos en materia de inclusión.

Nuestro enfoque de diversidad e inclusión ha comenzado a tener su propia medición y es así que se está mapeando la diversidad del liderazgo por ejemplo con foco de género creando nuevos indicadores por región y niveles de función. Nuestras mesas redondas de liderazgo locales y globales, en las que se discuten el talento actual y futuro disponible de la organización han asumido también una perspectiva de género, y tenemos objetivos claramente definidos al respecto.

Para lograr los objetivos planteados es necesario contar con el compromiso de nuestros líderes, quienes son impactados permanentemente por mensajes alineados, reciben entrenamientos actualizados en la temática y son medidos en su gestión con esta óptica.

La adopción de una cultura inclusiva dondequiera que operemos convierte a nuestra empresa en un excelente socio de negocios para nuestros clientes y en un excelente lugar para trabajar para nuestros empleados, y debemos como organización fomentar y proteger la igualdad laboral como una acción de alto impacto.

Son en definitiva nuestros empleados los responsables de crear un entorno donde todos se sientan valorados, involucrados, respetados y libres de ser quienes son.

Contexto organizacional a nivel local

Somos parte de una organización global desde hace 6 años. Culturalmente nuestra empresa a nivel local, es una empresa tradicionalmente “de hombres” que re-nace hace unos 14 años luego de una de las crisis financieras más importante de la historia del Uruguay. En aquel momento cuando la empresa se re-estructura previo a su re-apertura los empleados que ingresan son los de mayor trayectoria y mayor edad, en su gran mayoría varones.

En el siguiente cuadro se resume el avance de la mujer en la dotación total desde el año de la compra al día de hoy:

| Año | Hombres | Porcentaje | Mujeres | Porcentaje | Total |
|------|---------|------------|---------|------------|-------|
| 2011 | 565 | 79.13% | 149 | 20.87% | 714 |
| 2012 | 524 | 78.44% | 144 | 21.56% | 668 |
| 2013 | 563 | 77.54% | 163 | 22.46% | 726 |
| 2014 | 503 | 73.11% | 185 | 26.89% | 688 |
| 2015 | 496 | 71.88% | 194 | 28.12% | 690 |
| 2016 | 604 | 66.37% | 306 | 33.63% | 910 |
| 2017 | 544 | 65.77% | 283 | 34.22% | 827 |

Comenzar a investigar sobre género en nuestra organización resultaba entonces algo novedoso y sin precedentes.

La consigna de nuestra Casa Matriz fue investigar sobre las barreras que impedían el balance de género en los puestos de alto nivel realizando grupos focales con nuestros empleados.

Entre setiembre y octubre del año 2016 realizamos cuatro grupos focales con nuestros empleados.

Objetivo

El objetivo fue evaluar la opinión de los participantes acerca del cambio cultural que la organización está implementando, con el que se procura establecer un ambiente de trabajo que integre la inclusión como una ventaja competitiva. Deseábamos saber la opinión de los participantes sobre los siguientes tres temas:

1. ¿Contamos con una cultura incluyente?
2. Barreras que impiden la inclusión
3. ¿Cómo podemos ser más incluyentes?

Resultados esperados

Identificar las barreras que impiden el balance de género en los puestos de nivel ejecutivo y conocer la opinión de los participantes sobre cuáles son esas barreras y qué medidas podemos tomar para superarlas. Por ejemplo:

- a) Identificar oportunidades en cuanto a políticas corporativas y redefinir esta política para apoyar la inclusión de género.
- b) Reconocer que podría haber oportunidades para la formación y el desarrollo de todos los empleados, e implementar programas para promover su desarrollo o capacitación.

Pautas para definir las sesiones de grupo:

- Número recomendado de grupos de enfoque: 4 a 6 grupos como máximo
- Número de participantes por grupo: entre 10 y 12 participantes
- Duración de la sesión: 90 minutos aproximadamente
- Roles:
 - I. Moderadores:
 - Gerente de Recursos Humanos
 - Gerente de Liderazgo
 - II. Notas:
 - Analista del área

Criterios para la selección de participantes en los Grupos de Enfoque

1. Grupo de VP/Directores (hombres y mujeres).

Este grupo se corresponde con los líderes de más alto nivel del país. La consigna recomendaba invitar a una combinación de personas clave y de alto desempeño e incluir personas con diferente antigüedad/tiempo en el puesto.

El grupo del comité gerencial (reportes de nuestro CEO & Country Head) funcionaba perfecto por lo que el primer focal se realizó con ellos.

Al ser una temática de carácter estratégico el compromiso de la participación estaba asegurado, y el aporte y el debate fue por demás interesante.

2. Grupo de Gerentes Senior (mujeres solamente)

Para este grupo buscamos personas clave y de alto desempeño en la organización que fueran mujeres. Se incluyeron a gerentes senior nuevas (1-4 años) y otras con más experiencia (5 años o más).

Este focal fue muy interesante de realizar dado que la temática de género era vivenciada en primera persona para ellas, y fue un grupo muy rico y participativo.

3. Grupo de Gerentes Senior (hombres solamente)

En este grupo se convocó a la misma población del grupo 2, con la condición de varones.

Fue un focal por demás interesante, que al principio de la sesión mostró mucha resistencia para comenzar a trabajar pero en el que se pudo operar e investigar

creencias y percepciones respecto del avance de la mujer con muy ricos aportes para el fin de la investigación.

4. Grupo de Gerentes (hombres y mujeres)

En este cuarto grupo se invitó a supervisores y líderes emergentes (personas con alto potencial de desarrollo) en una combinación de hombres y mujeres con experiencias de 2 a 4 años en la organización.

Al ser el último grupo ya contaban con información informal privilegiada del trabajo que se venía realizando, si bien fue un grupo que llegó con cierta preparación el trabajo fue distendido y se realizaron aportes interesantes también.

Herramientas utilizadas

Modelo de Invitación

Para convocar a las sesiones focales se utilizó el siguiente modelo:

Asunto: Invitación: Focus Group sobre Inclusión

Fecha/Hora: <INGRESAR LOS DATOS>

Mensaje:

Te invitamos cordialmente a participar en un grupo de enfoque sobre “Diversidad e inclusión en Puestos de alto nivel en nuestra empresa”. Deseamos conocer tu opinión sincera sobre el cambio cultural que como organización estamos está implementando, el cual procura establecer un ambiente de trabajo que integre la inclusión como una ventaja competitiva.

Fuiste seleccionado(a) para participar como parte del grupo de <INGRESAR LOS PARTICIPANTES OBJETIVO>, p. e., mujeres de nivel Director>.

Anexo encontrarás la agenda y las preguntas guía para la discusión durante la sesión.

Confírmanos tu participación aceptando esta invitación antes del <INGRESAR LA FECHA>.

¡Esperamos que participes en la sesión la próxima semana !

Atentamente,

Capital Humano

Agenda

La agenda compartida en la invitación que fue enviada por Outlook fue la siguiente:

Asunto: Romper las barreras que impiden el balance de género en los puestos de alto nivel

Fecha: <ingresar la fecha>

Hora: <ingresar la hora>

Lugar: <ingresar los datos del lugar>

| | |
|---|------------------------|
| Comentarios iniciales | <Nombre del moderador> |
| Introducción | Todos |
| <p>Preguntas para orientar la discusión:</p> <p><u>¿Contamos con una cultura incluyente?</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Considerando las oportunidades de avance profesional, ¿qué opinión tiene sobre la inclusión en la empresa?2. ¿Qué hacen los líderes en su departamento para influir en que nuestra cultura sea más incluyente?3. ¿Cree que los prejuicios culturales en América Latina influyen en la mentalidad existente en el lugar de trabajo?4. ¿Cuál sería un factor clave de motivación para el desarrollo de su carrera profesional? ¿Por qué? <p><u>Identificar las barreras que impiden la inclusión</u></p> <ol style="list-style-type: none">5. ¿Por qué cree que hay pocas mujeres en los puestos de alta dirección del Banco?6. En su opinión, ¿cuáles son las principales barreras que impiden que las mujeres lleguen a ocupar puestos en la alta dirección? <p><u>¿Cómo podemos ser más incluyentes?</u></p> <ol style="list-style-type: none">7. ¿Cuáles son sus recomendaciones para promover la inclusión de género y asegurar la igualdad de oportunidades para el avance profesional de hombres y mujeres?8. ¿Qué necesitan las mujeres para poder avanzar al siguiente nivel? | Todos |
| Conclusión | <Nombre del moderador> |

Esta agenda permitió que los participantes se preparasen previamente para la sesión del focus y pudieran realizar una reflexión personal previa antes del trabajo de grupo.

Resultados

Puede decirse que al abordar el tema de la igualdad de género en nuestra empresa, la mayoría de los colaboradores consideró que somos una organización inclusiva y ninguna mujer de las participantes manifestó sentirse explícitamente relegada y sin oportunidades.

No obstante, al momento de hacer un análisis más profundo y detallado en los focus fueron ~~aparecieron~~ apareciendo muchas “barreras y miedos internos”.

Los participantes manifestaron que si bien durante estos últimos años ha habido un progreso significativo en lo que a equidad de género se refiere, se manifestó que efectivamente a las mujeres no se les hace tan sencillo avanzar en sus carreras en esta organización si se la compara con los hombres, mencionándose como razones: las largas jornadas de trabajo, las reuniones importantes de trabajo que se realizan al finalizar la tarde o inclusive en la tardecita-noche, cerca de las 8 pm.

En los grupos se mencionó también que si bien la legislación y la sociedad en general ha avanzado en Uruguay con respecto a este tema, la noción de la mujer que trabaja en puestos de alto nivel, todavía no está totalmente aceptado por cierta parte de la población y ni siquiera las propias mujeres están totalmente convencidas que pueden ocupar estas posiciones y a su vez ser madres “full time” como se espera socialmente y compatibilizar el desarrollo profesional con todas las actividades socialmente esperadas para el género.

En los grupos pudo observarse una percepción de que contamos con un ambiente neutral en relación con la posibilidad de ambos sexos de acceder a diferentes posiciones, en el que los criterios y las contribuciones son valorados independientemente de su sexo y ambos tienen igual acceso a las oportunidades de desarrollo.

Sin embargo y a pesar de ello, las mujeres siguen siendo insuficientemente representadas en los puestos de alto nivel. Sin dudas estamos transitando una época de cambio al respecto.

Pudimos gracias a los focus identificar claramente que existen diferentes factores que están frenando el avance de la mujer hacia posiciones de mayor responsabilidad y clasificamos dichos factores en tres niveles principales: **factores culturales, organizacionales e individuales.**

En cuanto a los factores culturales, estos se basan principalmente en la historia de las organizaciones similares a la nuestra en nuestro país (sector financiero) y su asociación al “personal del sector financiero” como un ambiente de trabajo masculino, donde en el pasado eran lugares de trabajo casi exclusivos para hombres; por otro lado el estilo de liderazgo que primaba en este tipo de culturas en el pasado estaba relacionado también a caracteres considerados “muy masculinos” y de “hombres de negocios”.

La naturaleza y el estilo de liderazgo requerido ~~podría~~ podrían caracterizarse como autoritario, vertical y más jerárquico. Las emociones no eran parte del liderazgo esperado y los objetivos comerciales eran los más importantes por encima de todo.

Las diferencias entre el comportamiento masculino y femenino aparecieron claramente determinadas, por ejemplo en la forma de comunicarse a tanto en reuniones como en comunicaciones escritas, en la percepción de entender la realidad del trabajo y el sentido de autoridad.

También dentro de los factores de tipo cultural encontramos aquellos que marcan por ejemplo los inconvenientes de equilibrar el trabajo y la vida familiar, asunto que es mucho más determinante para las ejecutivas que para los hombres.

Los factores organizacionales se refieren principalmente a la historia de nuestra organización como por ejemplo algunas funciones o puestos asociados sólo a personal masculino. Por ejemplo las gerencias de nuestras agencias en el interior que rotan cada cierto período de tiempo y en dónde la re localización es un factor crítico y parte del contrato, entonces la dificultad percibida radica en que es casi imposible que una mujer le solicite a su esposo –en caso de estar casada- que la siga dondequiera que vaya (¿?). La diferencia con el sueldo del nivel anterior (una posición de menor desarrollo comercial y más operativo) hace que no valga la pena el sacrificio involucrado en lo que se refiere al esposo y la familia.

También encontramos el temor de que si las mujeres asumen otras posiciones de mayor responsabilidad no van a poder lograr un equilibrio familiar y de trabajo, incidiendo esto en sus vacaciones, dependiendo del mail y del celular continuamente o que no puedan performar según lo esperado por tener que atender cuestiones que hacen al género como la maternidad o tareas del hogar.

La cuestión del equilibrio entre el trabajo y la familia apareció como mucho más pertinente para las ejecutivas mujeres que para los hombres. Los temas del cuidado infantil y los problemas de la forma de equilibrar el trabajo y la vida familiar se destacaron como un factor importante en la progresión profesional de las mujeres.

El número de horas trabajadas, influye en la percepción que se tiene de la productividad y el compromiso de un empleado. Los Directores parecen tener que trabajar 24/7, incluso en vacaciones. Para avanzar de nivel parece que se tiene que elegir entre la familia y la carrera.

Trabajar desde casa (home office) no parecía en la cultura local tener connotaciones tan positivas, por tanto las mujeres encuentran más barreras para compatibilizar sus roles de trabajo y familia.

Las reuniones generalmente se mencionaron como programadas fuera del horario normal de trabajo, post 6 pm.

No contábamos con una política de horario flexible formal, sino que establecerla dependía de cada jefe.

Dentro de los factores individuales, una de las barreras importantes que se identificó es el nivel de confianza personal que pueden sentir las mujeres para imponer sus ideas, en un mundo considerado “de hombres”.

La confianza ha sido identificada como una cuestión clave para las mujeres que quieren progresar en las organizaciones. El paso a un alto cargo puede ser una experiencia mucho más solitaria y aislada para las mujeres que para los hombres.

Las redes formales e informales entre mujeres, se percibe como vitales para el desarrollo de la carrera, las mujeres entrevistadas encontraron que había pocas mujeres en niveles altos con quienes trabajar en red o pocas actividades de networking en la organización para fomentar los contactos.

Por otro lado, encontramos otro elemento interesante al momento de aplicar a vacantes

internas de liderazgo y mayor responsabilidad, las mujeres aparecieron como más conservadoras para postularse pues consideraban deber tener todos los requisitos del perfil para aplicar. En cambio, el hombre se mostró más osado y aunque sepa de antemano que no reúne todas las competencias o requerimientos requeridos, se presenta de todas formas mientras que la mujer se descarta como candidata de antemano.

Los puestos de alto nivel son siempre más exigentes y las mujeres parecen siempre cuestionarse más al respecto sobre los el nivel de los desafíos planteados y cómo compatibilizar el nuevo rol con la vida personal.

También existe una percepción, que debido a que las mujeres no parecen encajar en el modelo “por defecto” en la organización, tienen que trabajar más duro que sus colegas masculinos si quieren salir adelante en la organización.

CONFIDENCIAL

“Así trabajamos para promover el avance de la mujer a posiciones de mayor responsabilidad”

Como el párrafo anterior se llamó la comunicación interna que dirigimos a todos los empleados de la empresa una vez finalizado el trabajo de investigación. Gracias a los focus groups pudimos identificar las barreras locales que impiden el avance de la mujer en nuestra empresa y nos pusimos a trabajar rápidamente en impulsar acciones concretas y eficaces para influenciar y promover una cultura inclusiva.

Si bien la investigación estuvo enfocada en las barreras que impiden avanzar a la mujer, decidimos implementar las nuevas políticas para TODOS los empleados, sin importar su condición de género.

Algunas de las medidas que aplicamos en un plazo no menor a los 30 días de finalizada nuestra investigación fueron:

- **Horario Flexible**

Cumplir con la carga horaria semanal contratada con un acuerdo de jornada flexible acordada con el supervisor directo.

- **Reducción de horario temporal**

Puede optarse frente a determinadas situaciones familiares o de ciclo de vida la opción de reducir a la mitad el horario de trabajo por un período de hasta 6 meses.

- **No más reuniones luego de 6 pm.**

No pueden convocarse a reuniones de trabajo fuera de ese límite, y su bien nuestra operación finaliza a las 19:20 hs, las reuniones quedaron prohibidas fuera del horario de trabajo y no pueden convocarse con un aviso menor a 24 hs. Esto permite organizar la dinámica extra laboral con una agenda anticipada y asegurando la salida en horario de nuestros empleados.

- **Panel de entrevistas balanceado.**

Establecimos un panel de entrevistadores balanceado en género para todas las etapas de nuestros procesos de selección internos y externos. De esta manera aseguramos que las decisiones sean tomadas reduciendo al máximo el sesgo o el prejuicio.

- **Revisión y plan de acción para “puestos de hombres”**

Se determinó el compromiso de la alta dirección y de capital humano de estudiar y revisar aquellas posiciones, departamentos o áreas, que no han tenido ocupantes mujeres y definiendo planes de acción para cambiar esa realidad.

- **Más actividades de networking para mujeres.**

Durante este mes de marzo se realizó por primera vez un desayuno de trabajo con ponencias donde nuestras mujeres fueron protagonistas contando sus historias de avance y desafíos, fomentando su exposición intra y extra empresa. A este evento a diferencia de años anteriores donde realizábamos una actividad de after office exclusiva de mujeres, invitamos a todos los líderes varones de la empresa con el mensaje de que sin su compromiso no podremos avanzar en fomentar el liderazgo femenino y la diversidad en nuestro pool de talento. Tenemos al día de hoy un plan de networking para nuestras mujeres líderes y también acciones informales como un grupo de whatsapp donde compartimos información de relevancia vinculada a liderazgo femenino y networking de mujeres.

Conclusiones

Sin dudas que un trabajo como el que realizamos no puede hacerse sin el compromiso de los líderes, en nuestro caso, contábamos con él al 100%, sumado a que nuestro Country Head y CEO es un representante activo del programa He for She. de la ONU. Involucrado en los temas de igualdad de género.

Es responsabilidad de nuestros líderes demostrar la inclusión en sus acciones y equipos. Cada empleado cumple una función en la creación de un entorno donde los colegas se sientan parte, respetados, valorados, conectados y donde puedan realizar su aporte auténticamente propio al trabajo para lograr el mejor resultado. No debemos perder la perspectiva de género en el tema de inclusión. Es un cambio cultural fuerte el que estamos transitando en nuestra empresa a nivel local. Debemos como organización, y desde el área de Capital Humano, garantizar una experiencia inclusiva para nuestros empleados y en particular para nuestras mujeres. El tema de género hoy es de gran relevancia y no queda ninguna duda del valor que agrega sumar a la mujer a la toma de decisiones y diversificar el talento de una empresa.

El sector financiero se está convirtiendo en un lugar cada vez más atractivo para las mujeres, hoy nuestra plaza cuenta con gerentes generales mujeres y mujeres en posiciones de primera línea. Si bien eso es un aspecto a destacar hay mucho camino para recorrer. Particularmente para nuestra empresa debemos continuar garantizando la diversidad desde la base y fomentar y apoyar a más mujeres a avanzar y demostrar el aporte de valor que sus perfiles profesionales y técnicos pueden darle a la organización.

CONFIDENCIAL