

## Liderazgo, habilidades y el impacto de la pandemia en el progreso hacia la igualdad



Si bien muchas de las tendencias que veíamos antes de la crisis se han acelerado, como la digitalización y el trabajo remoto, una de ellas ha dado marcha atrás y nos ha hecho retroceder décadas. El riesgo de una recesión en el progreso hacia la paridad de género es real. Las mujeres no solo han asumido más tareas y responsabilidades en casa, sino que la pandemia ha afectado los roles ocupados predominantemente por mujeres.

En los últimos 12 meses, las organizaciones se digitalizaron y se transformaron a gran velocidad y escala a medida que la forma en la que las personas trabajan, consumen y socializan se volvió virtual de la noche a la mañana. La pandemia desencadenó el mayor cambio en la fuerza laboral desde la Segunda Guerra Mundial.

Las industrias que emplean una mayor proporción de mujeres, como el comercio minorista, la hospitalidad, el entretenimiento, el turismo e incluso la fabricación, se congelaron súbitamente, mientras que industrias como tecnología, logística, atención médica, experimentaron una demanda abrumadora.

### Los datos comienzan a mostrar que las mujeres se verán afectadas a largo plazo por la crisis económica y social.

- Con más de 1.500 millones de niños sin escolarizar en todo el mundo, muchas madres trabajadoras hacen malabares entre sus empleos de tiempo completo mientras cuidan a sus hijos y enseñan desde casa. En Europa y Asia Central, el 25% de las mujeres con trabajos independientes perdieron su empleo, en comparación con el 21% de los hombres<sup>2</sup>. Y en los EE.UU, 1 de cada 3 madres trabajadoras ha considerado dejar la fuerza laboral o bajar el ritmo de trabajo debido al COVID-19<sup>3</sup>.
- Las mujeres asumieron gran parte de las responsabilidades y tareas de cuidados en el hogar. Se han convertido en maestras y cuidadores de familiares mayores, y al mismo tiempo deben cumplir con las funciones que desempeñan en el trabajo. Los hombres también han asumido más responsabilidades en el hogar durante la pandemia, pero no en la misma proporción que las mujeres.

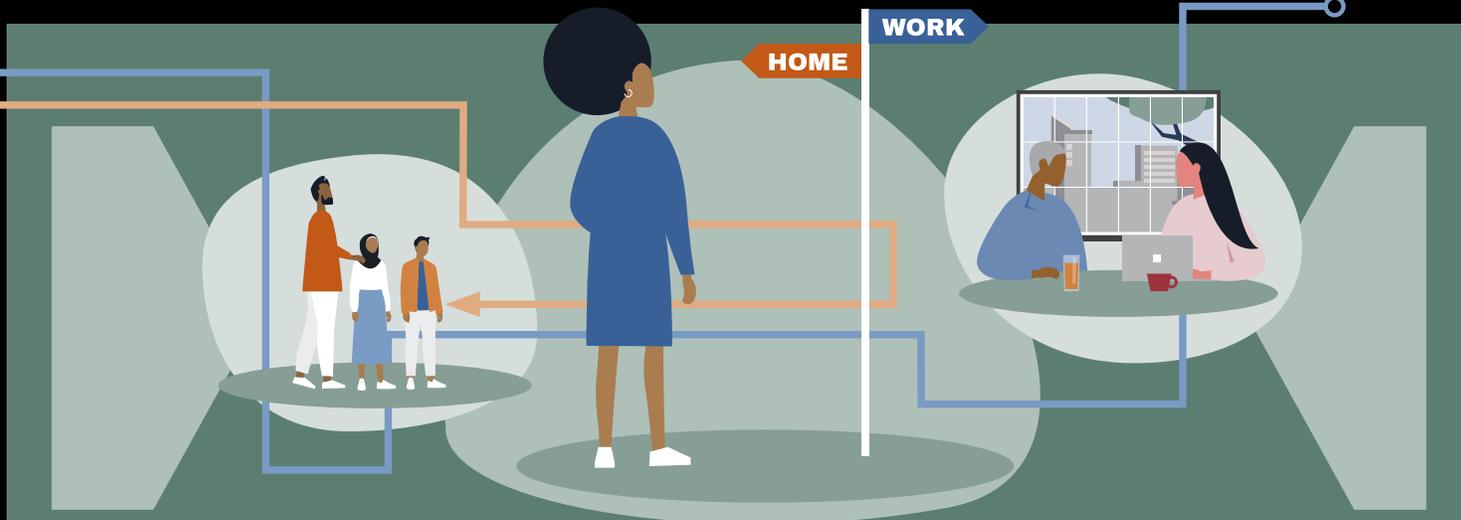
### Los sectores más afectados por la crisis del COVID-19 que emplean un mayor porcentaje de mujeres:

Sector	Porcentaje
Servicios de alojamiento y alimentación:	59%
Servicios administrativos y comerciales	54%
Roles administrativos	63%

Mientras tanto, la demanda de expertos en seguridad cibernética, desarrolladores de aplicaciones, almacenes y roles de conducción se disparó. Todos perfiles ocupados predominantemente por hombres.<sup>5</sup>

**Se debe prestar especial atención al reequilibrio de las tareas de cuidado de la familia y las responsabilidades laborales y se debe poner mayor énfasis en cambiar la dinámica de género predominante en el lugar de trabajo.**

# 01 Retornando a la oficina... ¡No tan rápido!



Trabajar desde casa es bueno para las mujeres ¿de verdad? Incluso antes de la pandemia, las mujeres asumían la mayor parte de la responsabilidad en el cuidado de los niños y adultos mayores. Ese desequilibrio se ha tornado aún más desigual durante la COVID; En los EE. UU., en comparación las madres han dedicado 15 horas más a la semana que los padres a las tareas domésticas.<sup>6</sup>

Los esquemas tradicionales de trabajo suelen profundizar la brecha entre hombres y mujeres por el cuidado infantil. El nuevo modelo híbrido parecería ser un gran aliado para mejorar este desequilibrio. Sin embargo, podría provocar que caigamos en un sistema en el cual los hombres estén en la oficina y las mujeres se queden en el hogar, perdiéndose oportunidades de desarrollo y de generación de redes.

## Hombres y mujeres tienen diferentes opiniones respecto de volver a la oficina:



### Mujeres:

Consideran a la oficina como medio para separar el trabajo del hogar.

### Hombres:

Es más probable que deseen estar en la oficina para obtener visibilidad y promoción.

## Confía en mí, estoy comprometida

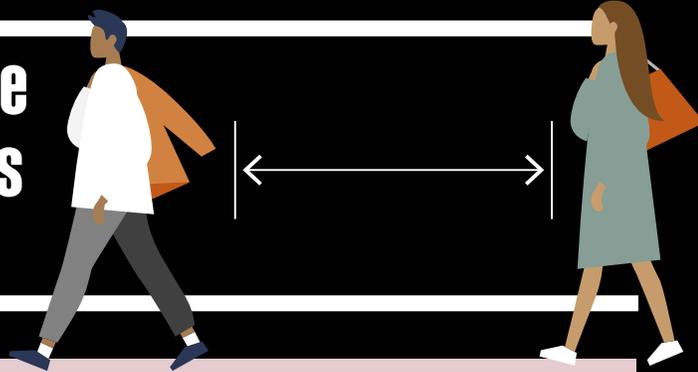
*Priorizar el presentismo por sobre el rendimiento ha detenido el desarrollo laboral de las mujeres, pero este es el momento para cambiarlo. La confianza es ahora lo más importante tanto para el empleado como para el empleador. Aquellos tiempos de mirar para ver qué empleado está en su oficina o controlar que estuviera trabajando desaparecieron... y fueron reemplazados por la confianza.*

*El rendimiento ha reemplazado al presentismo y los empleados de todo el mundo están celebrando este cambio. Ahora nuestras contribuciones y habilidades son la nueva moneda.*



**Si bien casi la mitad de los hombres (46%) se sienten positivos acerca de regresar al lugar de trabajo, ocurre lo mismo con un tercio de las mujeres (35%).**

# 02 Cuidado con la brecha de género en las posiciones de liderazgo



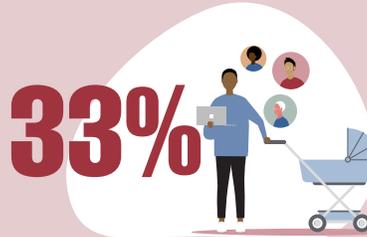
Las mujeres líderes, desde Jacinda Ardern de Nueva Zelanda hasta Angela Merkel de Alemania, se han ganado elogios por su manejo de la crisis del COVID-19. Y en mayo de 2020, la cantidad de mujeres que dirigen empresas de Fortune 500 alcanzó un nuevo récord. Sin embargo, este éxito no siempre se refleja en el ámbito corporativo.

Nuestra investigación es clara: cuando se trata de liderazgo, las mujeres no buscan favores, solo igualdad de condiciones. Descubrimos que mujeres líderes reconocidas confiesan haberse enfrentado a obstáculos a lo largo de su carrera, como por ejemplo: falta de modelos a seguir, trayectorias profesionales de género y falta de acceso a patrocinadores y redes influyentes.



**Cree que el trabajo flexible es clave para lograr que más mujeres ocupen puestos de liderazgo.**

Este enfoque de One Size Fits One requiere una cultura que valore el rendimiento y la producción por sobre el presentismo.



**Dice que contar con mejores políticas reduciría los prejuicios de género.**

Consideran que One Life es más que una aspiración de los millenials. Las mujeres líderes también se dieron cuenta de los beneficios de equilibrar la vida laboral y personal.

Las mujeres millenials consideran que la flexibilidad es el sostén para lograr el liderazgo - en otras palabras, es fundamental que tengan el control sobre cómo y cuándo realizar su trabajo.



## El futuro es el equilibrio: lo que funciona para las mujeres también funciona para los hombres ...

Los millenials, tanto hombres como mujeres, son optimistas de que los lugares de trabajo serán flexibles en el futuro y esperan que los empleadores adopten una filosofía One Life: la integración del trabajo y el hogar, en lugar de tener que buscar un equilibrio entre ambos. Consideran que los avances tecnológicos y la posibilidad de trabajar remoto son beneficiosos tanto para la empresa como para la familia.

Con una vida laboral más larga y una jubilación tardía, los líderes emergentes enfatizaron especialmente la necesidad de planificar y administrar el desarrollo de carrera como olas y no como escalones. Los millenials se

están preparando para correr una ultramaratón en sus carreras profesionales y quieren la flexibilidad para cambiar de marcha en diferentes etapas y tener una vida que les permita perseguir objetivos profesionales y personales, cuando les conviene. Los millenials están alineados con sus metas y tienen la intención de cambiar la forma en la que se trabaja. Confían en que serán la generación que cambie la cultura, los modelos mentales y logre la igualdad.

# 03

## 10 maneras para que los empleadores puedan avanzar a la equidad de género en la nueva normalidad

Ayudar a las mujeres a mejorar sus habilidades y adaptarse a un mundo laboral que cambia rápidamente será uno de los desafíos que defina nuestro tiempo. Ahora es el momento de reajustarnos a la nueva realidad y lograr el progreso que la próxima generación de mujeres necesita ver en el lugar de trabajo.



### 01

Conozca el "por qué"



Avanzar hacia la paridad de género en el lugar de trabajo es mucho más que hacer "lo correcto". Los datos son claros: las empresas con mujeres en la cima obtienen mejores resultados. Tener más mujeres en la fuerza laboral y en puestos de liderazgo mejora la productividad,<sup>8</sup> comparte el desempeño y los resultados comerciales.<sup>10</sup>

### 02



Prepare a las mujeres para el éxito.

Es importante reconocer los obstáculos que históricamente enfrentan las mujeres en el trabajo para identificar las maneras de eliminarlos: falta de modelos a seguir y de acceso a sponsors y a redes influyentes. Esto comienza con escucha activa; quienes ocupan posiciones de liderazgo están consultando a las mujeres que necesitan para tener éxito.

### 03

Haga que el trabajo desde casa funcione.



Comprenda que el trabajo remoto no ocurre en el vacío. Encuentre formas de incorporar flexibilidad en roles que antes se consideraban inflexibles. Tome medidas activas para desafiar cualquier suposición arraigada sobre los roles normativos de género, de modo que esas normas no regulen la forma en que los gerentes y colegas perciben el trabajo remoto de hombres y mujeres y lo que esperan de ellos.

### 04



Pregunte "¿por qué no?"

En lugar de decir: "Ella no tiene experiencia", formulemos la pregunta: "¿Qué necesitamos para que pueda liberar su potencial?". Desafíemos todas las suposiciones. Si creemos que es posible, podemos hacerlo posible.

# 05

## El liderazgo necesita ser reconocido y medido



Los altos mandos deben asumir el desafío de impulsar a las mujeres a posiciones de liderazgo y es importante que exista un monitoreo para garantizar que el progreso sea medible.

# 06

## Haga que cuente.



Analizar los números de forma macro no es suficiente. Es necesario definir un plan de sucesión de talento con la misma importancia que se establece la estrategia de negocio o de inversión. El verdadero cambio requiere tiempo, foco y disciplina.

# 07

## Centrarse en los resultados



Actualice los procesos y métricas de evaluación del rendimiento con foco en los resultados contemplando los períodos de confinamiento con tareas de cuidado a cargo.

# 08

## Identificar conjuntos de habilidades adyacentes



Identificar habilidades para nuevos roles y, lo que es más importante, demostrar cómo las capacitaciones cortas tienen un gran impacto en la aceleración de competencias y el desarrollo del talento.

# 09

## Recuerde que el learnability será el gran equalizador



Ahora es el momento para apoyar el desarrollo de habilidades técnicas a velocidad y escala. Esto puede marcar una verdadera diferencia en la configuración de un futuro en el que todas y todos puedan estar preparados para roles de alto crecimiento. Las

# 10

SOFT SKILLS

## Contrate habilidades blandas



Las habilidades blandas como comunicación, colaboración, creatividad, curiosidad son las más valoradas en la actualidad y las más difíciles de encontrar. Los talentos que cuentan con ellas suelen hacer transiciones más efectivas a nuevos roles o crecer en sus carreras.

ManpowerGroup encargó una investigación en dos partes para comprender las actitudes de las personas respecto al trabajo y los desafíos de la escasez de talento en las organizaciones. Reputation Leaders hizo una investigación cuantitativa global con 14.091 trabajadores de ambos sexos (50% mujeres y 50% varones), en 15 países en todos los sectores de la industria.