

MUJERES EN LOS NEGOCIOS



¿SON LAS MUJERES LÍDERES
DIFERENTES DE
LOS HOMBRES LÍDERES?



CONTENIDO

3

Sobre los autores

4

Introducción

5

Contexto del estudio

8

Resultados del estudio

17

¿Qué contribuye más: qué eres o quién eres?

18

¿Cuáles son las acciones e implicaciones para las organizaciones?

19

Conclusión



SOBRE



Conectarse con Carmen

Carmen Amador Barreiro

*Psicóloga Organizacional Graduada
Thomas International*

Carmen Amador Barreiro es una Psicóloga Organizacional y de Negocios (MSc) en Thomas International. Durante sus estudios, Carmen adquirió experiencia especializada evaluando inteligencia emocional y compromiso de los empleados. En su rol en Thomas, Carmen trabaja en diferentes investigaciones y proyectos orientados al cliente, con un interés particular en aplicaciones de personalidad y psicología social.

Usted puede contactarse con Carmen por email a: carmenab@thomas.co.uk



Conectarse con Luke

Luke Treglown

*Estadístico y Analista de Investigación
Thomas International*

Luke Treglown es parte del equipo global de psicólogos. En su rol como Estadístico y analista de investigación, Luke trabaja en proyectos de investigación académicos y aplicados para tener mayor comprensión del impacto de la psicometría en el lugar de trabajo. Luke está terminando su PhD en personalidad, prácticas gerenciales y falta de compromiso de los empleados.

Usted puede contactarse con Luke por email a: luket@thomas.co.uk

LOS AUTORES

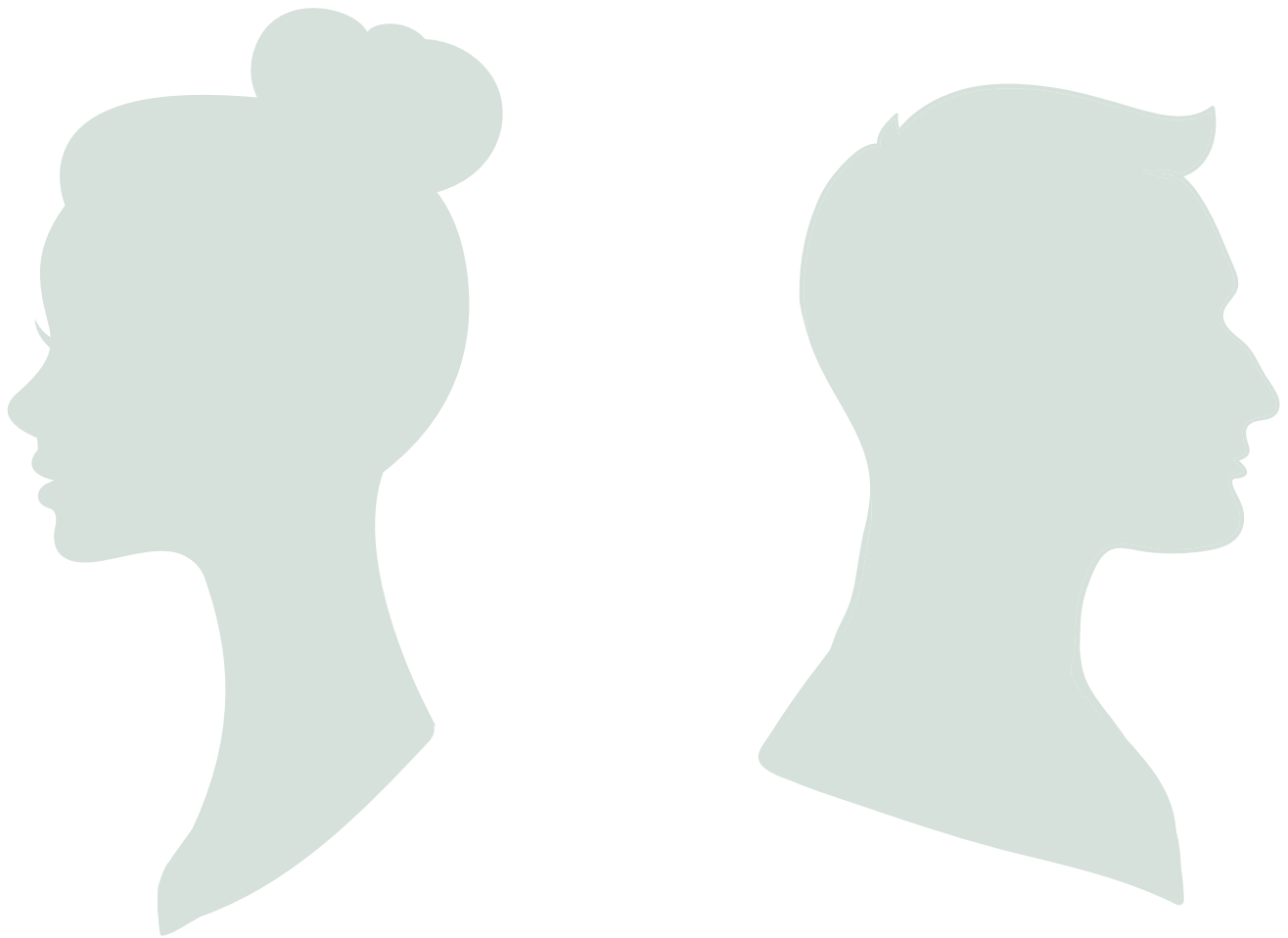


Introducción

Existe un interés creciente en las organizaciones por incrementar la representación femenina en niveles directivos, por igualdad / perspectiva ética – brindando igualdad de oportunidades a las mujeres para avanzar en las organizaciones – así como una perspectiva de negocios, con estudios académicos recientes que indican que las organizaciones con mayor diversidad de género en los niveles directivos tienen mejor desempeño que otras organizaciones¹. A pesar de las evidencias crecientes que muestran los beneficios de la diversidad de género en los niveles más altos de la organización, las mujeres continúan estando insuficientemente representadas en la alta dirección. En junio de 2018, apenas el 29% de los directores ejecutivos [Financial Times Stock Exchange - FTSE 100] eran mujeres². Pero ¿por qué sucede esto?

La metáfora del 'techo de cristal' aun parece prevalecer, con barreras invisibles pero reales, impidiendo a las mujeres llegar a posiciones más altas en la Dirección. Los estereotipos que caracterizan las diferencias en la personalidad, así como las cualidades del liderazgo y las capacidades de hombres y mujeres aún dominan el ámbito de trabajo. Los estudios psicológicos muestran consistentemente sesgos de género en el pensamiento acerca del liderazgo, tanto el fenómeno del 'pensamiento gerencial, pensamiento masculino' (donde típicamente, las características 'masculinas' están asociadas con liderazgo³) hasta el recientemente observado efecto del 'techo de cristal' (cuando las mujeres son promovidas a posiciones como CEO, estas empresas están destinadas a fallar⁴).

Pero ¿son las mujeres líderes realmente diferentes de los hombres líderes? A menudo las organizaciones evaluarán y seleccionarán líderes basados en si encaja en lo que se ha asumido sobre cómo debe ser un líder; si es la edad, educación previa o estilo gerencial⁵. El problema es que las mujeres y los hombres son evaluados con respecto a los rasgos del estilo masculino que son percibidos como aquellos que caracterizan a un 'líder tradicional'. Como resultado, a las mujeres se les impide alcanzar posiciones de liderazgo ya que son vistas como carentes de las características necesarias para la posición. Pero ¿esto es cierto? ¿Qué dice la evidencia comparado a lo que generalmente se asume?



¹ Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey* (Working Paper No. WP 16-3). Washington, D.C.: Peterson Institute for International Economics.

² Barreto, M., Ryan, M. K., Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.

³ Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology, 47*(7), 377-388.

⁴ Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 446-455. 446-455.

⁵ Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly, 25*(6), 1154-1173.



Contexto del estudio

Thomas International quiso aplicar su conocimiento psicológico para descubrir lo que dice la evidencia frente a las mujeres en los negocios y diferencias de género en la alta dirección. El propósito era utilizar los resultados para ayudar a dar forma a la narrativa frente a la diversidad en el entorno de trabajo y que pueden hacer las organizaciones para mejorar las oportunidades de igualdad para las mujeres.

Para explorar esto en profundidad, se plantearon tres preguntas globales de investigación:

- > ¿La personalidad femenina y masculina es diferente en niveles ejecutivos?
- > ¿Las mujeres y los hombres tienen niveles de inteligencia emocional diferentes?
- > ¿Son los comportamientos asociados con rasgos de personalidad y de inteligencia emocional interpretados, reconocidos y recompensados de la misma manera en hombres y mujeres?

Para probar estas preguntas, Thomas International realizó un estudio, incorporando dos evaluaciones psicométricas que miden personalidad: el Indicador de Rasgos de Alto Potencial (HPTI - High Potential Trait Indicator) y el Cuestionario de Rasgos de Inteligencia Emocional (TEIQue - Trait Emotional Intelligence Questionnaire).





¿Qué es el Indicador de Rasgos de Alto Potencial (HPTI)?

El Indicador de Rasgos de Alto Potencial (HPTI) ayuda a identificar potencial de liderazgo, explorando los rasgos de personalidad y provee una información importante sobre qué tan ajustados son para determinado trabajo o posición. El HPTI mide seis rasgos que han sido visualizados como altamente relacionados con el éxito y desempeño en roles de liderazgo en alta dirección. La Tabla 1 muestra las definiciones para los seis rasgos, así como sus comportamientos asociados con puntajes altos y bajos.

Tabla 1. Rasgos del Indicador de Rasgos de Alto Potencial (HPTI) e interpretación de puntajes.

RASGO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJES ALTOS	PUNTAJES BAJOS
AUTOEXIGENCIA	Mesura, autodisciplina, organización en el ambiente de trabajo, control de impulsos.	Automotivación Disciplina Determinación	'Dejarse llevar', impulsivo, menos probable que planea hacia el futuro
ADAPTABILIDAD	Reacción emocional al estrés, presiones y relaciones.	Ecuánime Seguro de sí mismo Menos emocional	Apasionado, preocupado, Ansioso por el estrés o presión
CURIOSIDAD	Acercamiento a la innovación, cambio y nueva información y métodos.	Innovador Mente abierta Distraído	Tradicional Desconfiado del cambio Convencional
ENFOQUE DEL RIESGO	Cómo las personas manejan situaciones desafiantes, difíciles o amenazantes.	Enfrenta desafíos Decidido Asertivo	Evita la confrontación Adverso al riesgo Aprehensivo
ACEPTACIÓN DE LA AMBIGÜEDAD	Reacción a la complejidad, información contradictoria y donde los resultados no son claros.	Diversidad de valores Recursivo Adaptable	Necesita instrucciones claras Prefiere estructura Metódico
COMPETITIVIDAD	Deseo relativo de una persona de ganar; necesidad de poder y reacción ante ganar/perder	Ambicioso Orientación al logro Dirigido	Satisfecho de sí mismo Adaptable Colaborativo

El HPTI ha sido diseñado con base en un modelo de 'optimalidad'; este modelo asume que los rasgos de personalidad de alguien pueden ser considerados 'óptimos' basados en los requerimientos de un trabajo o rol particular, como líder directivo. El HPTI fue desarrollado por Ian MacRae, MSc, y Adrian Furnham, PhD, en el University College London, (UCL), en conjunto con High Potential Psychology Ltd.



¿Qué es el Cuestionario de Rasgos de Inteligencia Emocional (TEIQue)?

El Cuestionario de Rasgos de Inteligencia Emocional (TEIQue) es un instrumento científico de personalidad que ofrece una forma precisa y objetiva para medir nuestro entendimiento propio y de otros, así como nuestra habilidad para lograr nuestras metas. Comprende cuatro grandes categorías: Bienestar, Autocontrol, Emocionalidad y Sociabilidad, y muestran los resultados personales en 15 diferentes facetas (mostrados en la Tabla 2)

Tabla 2. Facetas y descripciones del Cuestionario de Rasgos de Inteligencia Emocional (TEIQue).

<i>FACETA</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
<i>FELICIDAD</i>	Esta escala mide estados emocionales placenteros y está enfocada directamente en el presente más que en el pasado (satisfacción en la vida) o en el futuro (Optimismo)
<i>OPTIMISMO</i>	Esta escala mide qué tanto está orientada hacia el futuro y si visualiza el vaso medio lleno o medio vacío.
<i>AUTOESTIMA</i>	Esta escala mide una evaluación general propia.
<i>REGULACIÓN DE LA EMOCIÓN</i>	Esta escala mide el control de sus sentimientos y estados emocionales en el corto, mediano y largo plazo.
<i>CONTROL DE IMPULSOS</i>	Esta escala mide cómo la persona maneja la presión y el estrés y su nivel de efectividad.
<i>CONTROL DEL ESTRÉS</i>	Esta escala mide cómo las personas manejan la presión y el estrés y qué tan efectivos son en haciéndolo.
<i>EMPATÍA</i>	Esta escala mide el hasta qué punto una persona puede ver el mundo desde el punto de vista del otro.
<i>PERCEPCIÓN DE LA EMOCIÓN</i>	Esta escala mide la percepción de emociones propias y de otros.
<i>EXPRESIÓN DE LA EMOCIÓN</i>	Esta escala mide el grado de fluidez al comunicar sus emociones a otros.
<i>VÍNCULOS</i>	Esta escala mide las relaciones personales con sus compañeros, amigos cercanos, familias y/o colegas. También mide la efectividad al iniciar y mantener lazos emocionales con otros.
<i>CONTROL DE LAS EMOCIONES</i>	Esta escala mide la capacidad percibida para manejar estados emocionales de otras personas.
<i>ASERTIVIDAD</i>	Esta escala mide qué tan franco y directo es una persona.
<i>CONCIENCIA SOCIAL</i>	Esta escala mide habilidades sociales, como percibe y se adapta en ciertas situaciones.
<i>ADAPTABILIDAD</i>	Esta escala mide qué tan efectivamente se adapta a nuevos ambientes y cómo maneja el cambio.
<i>AUTOMOTIVACIÓN</i>	Esta escala mide en qué medida una persona está impulsada para producir un trabajo.



Resultados del estudio

El estudio 'Mujeres en los Negocios' se realizó en dos partes: la primera buscó liderazgo en alta dirección, analizando si mujeres y hombres líderes tienen diferencias en términos de rasgos de personalidad y niveles de inteligencia emocional. La segunda parte buscó las tendencias en data de Thomas International, para entender cómo la personalidad y la inteligencia emocional sustenta la promoción de empleados mujeres y hombres hacia posiciones de liderazgo.

Estudio 1: Liderazgo de alta dirección.

137 mujeres líderes de Reino Unido, Países Bajos y Australia fueron evaluadas en este estudio. Todas ellas estaban en posiciones de liderazgo, como Directoras a CEOs/Presidentes de sus organizaciones. El estudio buscó también específicamente líderes en pequeñas y medianas empresas (más de 100 personas) y más grandes. Una vez recolectada la información, se generó una muestra aleatoria pero organizada demográfica, jerárquica y organizacionalmente de los datos existentes en Thomas International.

Personalidad de Alto Potencial

Para el HPTI, se realizaron dos tipos de análisis:

1. ¿Los líderes femeninos y masculinos tienen puntajes globales significativamente diferentes en los seis rasgos?
2. ¿Los líderes femeninos y masculinos difieren en la probabilidad de estar incluidos en las bandas óptimas de liderazgo para cada uno de los rasgos?

La primera parte de los análisis del HPTI revelaron que no hay diferencias entre líderes femeninos y masculinos para **Autoexigencia**, **Enfoque del riesgo**, **Aceptación de la Ambigüedad** y **Competitividad**, pero hay diferencias pequeñas en **Adaptabilidad** y **Curiosidad**. Los líderes masculinos parecían tener mayor nivel de **Adaptabilidad** que las mujeres, mientras que las líderes mujeres tienen un poco mayor los puntajes de **Curiosidad**.

Sin embargo, la segunda parte del análisis de HPTI revela que, a pesar de estas pequeñas diferencias, es estadísticamente probable que mujeres y hombres tuvieran los niveles óptimos de rasgos HPTI. Mujeres y hombres líderes, por lo tanto, estaban en igualdad de probabilidad de tener los rasgos de personalidad asociados con ser un líder de la alta dirección exitoso.

“Mujeres y hombres líderes, por lo tanto, estaban en igualdad de probabilidad de tener los rasgos de personalidad asociados con ser un líder de la alta dirección exitoso.”

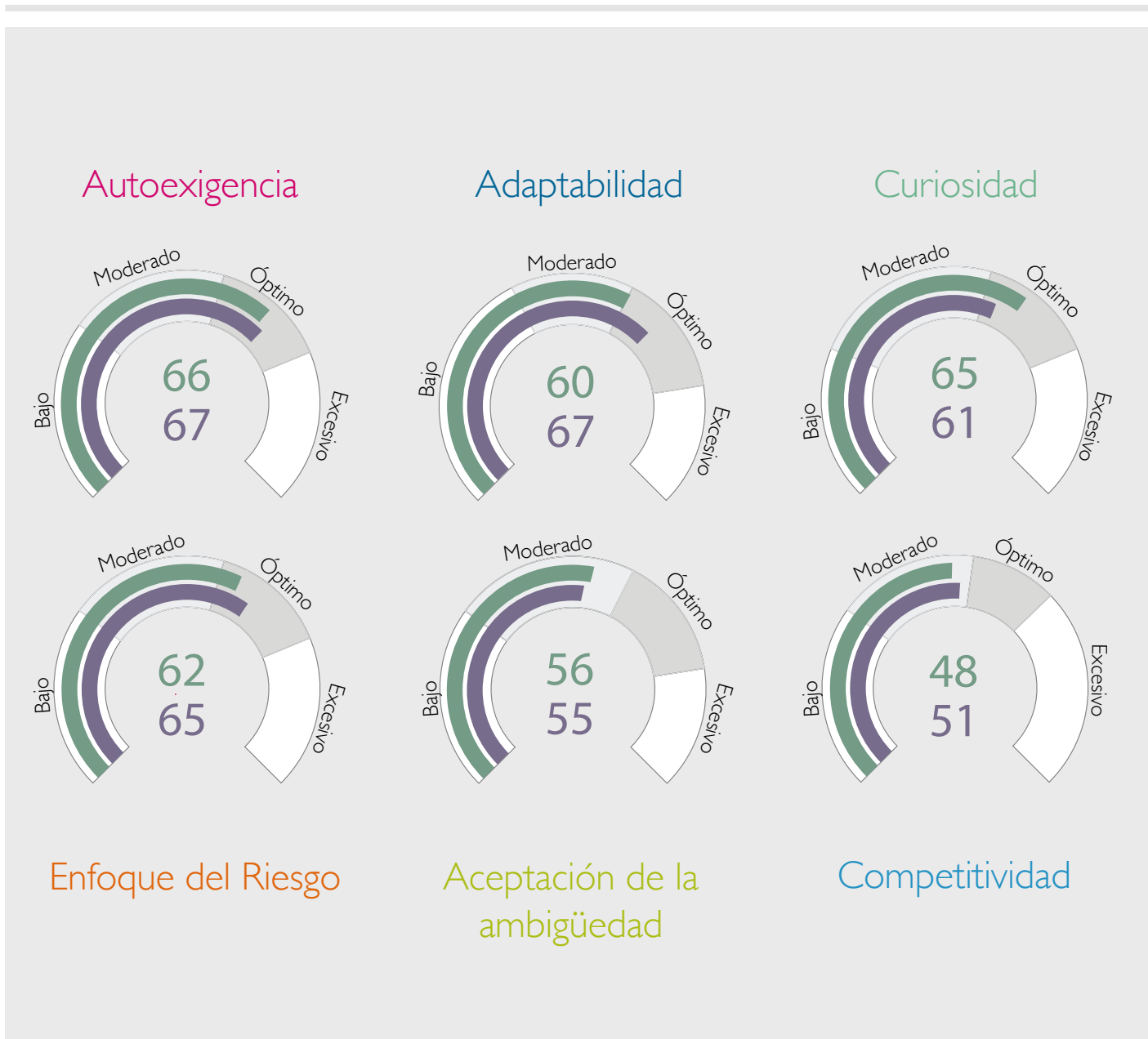




PERSONALIDAD DE ALTO POTENCIAL



HPTI



● Puntuación Mujeres ● Puntuación Hombres

PUNTAJES DE MUJERES VS HOMBRES



Inteligencia Emocional

Para el TEIQue, los datos fueron analizados para examinar si los líderes mujeres y hombres diferían significativamente en sus niveles de inteligencia emocional. Se encontraron dos diferencias claves que se visualizaron.

Primero, las mujeres líderes mostraron tener niveles significativamente menores en los rasgos de **Autocontrol**, como son **Regulación Emocional**, **Control de Impulsos** y **Control del Estrés**. En segunda instancia, las mujeres líderes mostraron niveles significativamente mayores en **Control de Emociones** y **Percepción Emocional**.

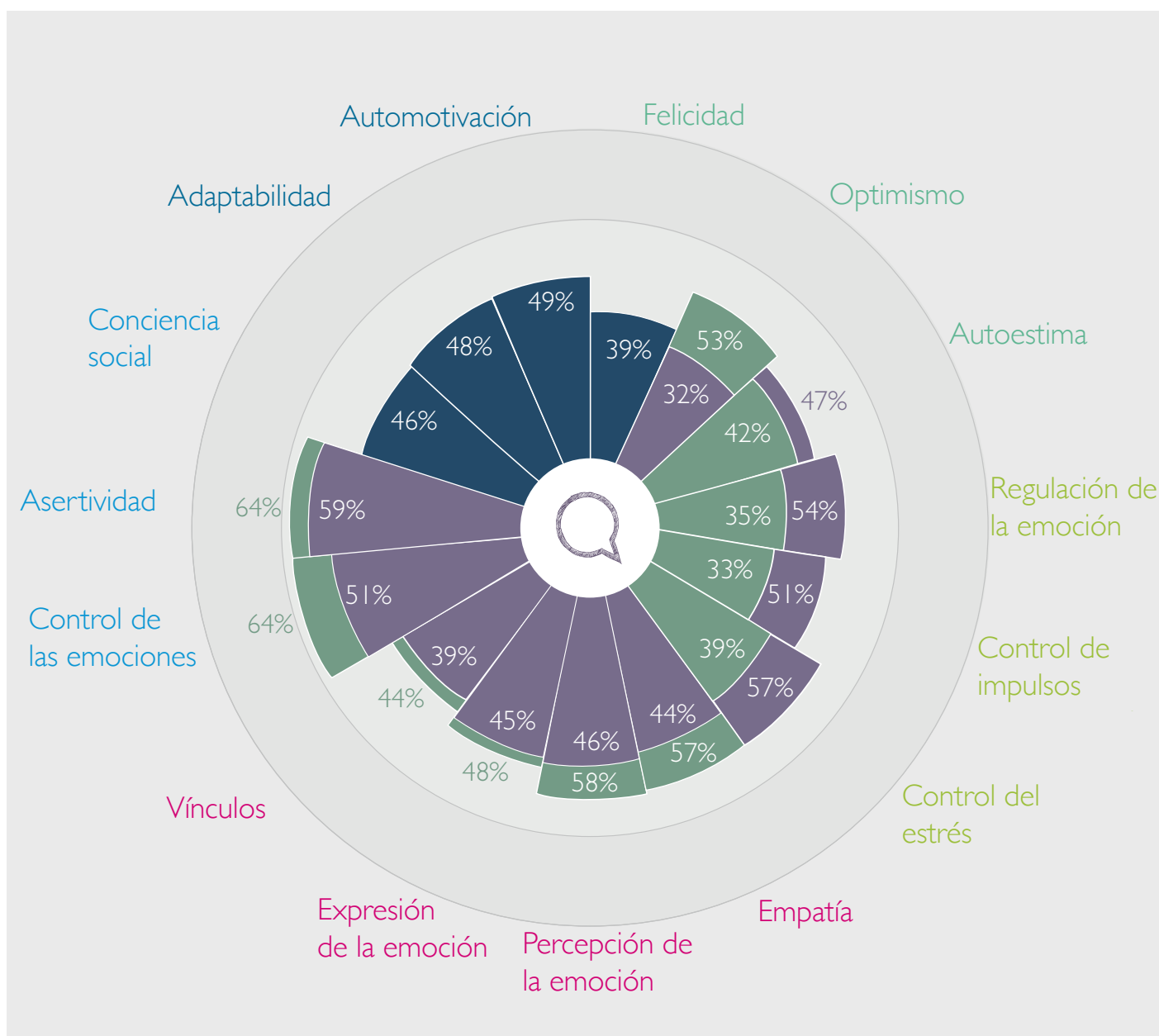
Adicionalmente a las diferencias mencionadas, se encontraron varios rasgos que no mostraron diferencias estadísticas entre mujeres y hombres líderes, a pesar de los supuestos alrededor del tema. Por ejemplo, mujeres y hombres líderes no mostraron diferencias en **Empatía**, **Asertividad** o **Automotivación**.

“Casi todos los rasgos de inteligencia emocional no mostraron diferencias estadísticas entre mujeres y hombres líderes.”





INTELIGENCIA EMOCIONAL QTEIQ^{ue}



● Puntuación Mujeres ● Puntuación Hombres ● Puntuaciones Iguales

PUNTAJES DE MUJERES VS HOMBRES



¿Qué significan estos resultados?

¿Por qué son importantes los resultados del HPTI y del TEIQue? Primero, estos resultados entregan evidencias que desacreditan muchos mitos prevalentes acerca del liderazgo femenino y de lo que requieren los líderes para ser exitosos. Este estudio ha encontrado que las mujeres líderes no son más empáticas y no necesitan más empatía que sus contrapartes masculinas. Segundo, las mujeres en roles de alta dirección mostraron niveles similares en rasgos que por estereotipo eran vistas como 'masculinas', **Aproximación al Riesgo**, **Competitividad** y **Asertividad**. Tercero, donde se observaron diferencias entre líderes femeninos y masculinos en el HPTI, éstas fueron pequeñas y tanto mujeres como hombres mostraban niveles óptimos en potencial de liderazgo.

Finalmente, se encontraron algunas diferencias en términos de inteligencia emocional entre mujeres y hombres. Las mujeres líderes probablemente son más efectivas tanto en notar cambios en las emociones de otras personas [**Percepción Emocional**] como influir en otros [**Control Emocional**]. Adicionalmente, las mujeres líderes toman decisiones más rápido [**Control de impulsos**] y parecen más apasionadas pero menos tranquilas bajo presión [**Regulación Emocional**]. En contraste, los hombres líderes probablemente no quieren notar o quedar atrapados en manejar los cambios en las emociones de las personas, pero probablemente estén más tranquilos y calmados bajo presión, tratan de mantenerse controlados y realizar planes frente a cualquier eventualidad. Sin embargo, a pesar de las diferencias notadas desde la perspectiva estadística, la magnitud de éstas no parecen ser suficientes para ser evidenciadas en comportamientos. Por ejemplo, la mayor diferencia evidenciada está en **Control de Impulsos** (donde los líderes hombres están en el percentil 51, y las mujeres líderes están en el 33). Ambos percentiles pueden ser considerados similares para la mayoría⁶, entonces, no suscitarían diferencias notables o significativas en el comportamiento.

“ Los resultados proveen evidencias que desacreditan muchos de los mitos prevalentes acerca del liderazgo femenino y sobre lo que requieren los líderes para tener éxito. ”



⁶ Como ambos están dentro de una desviación estándar de la media para este rasgo.



Estudio 2: Predicción de Liderazgo en Alta Dirección y ¿quién necesita qué para tener éxito?

Se analizó una muestra anónima de las bases de datos de Thomas International, donde diferentes candidatos completaron un cuestionario de investigación opcional, incluyendo información demográfica, industria, rol de trabajo y nivel en la organización. El análisis revisó cómo la personalidad de alto potencial y la inteligencia emocional ayudaron a mujeres y hombres para obtener posiciones de mayor jerarquía en la organización.

Tabla 3. Informe detallado de líderes mujeres y hombres, analizados por evaluación, para el estudio 2.

Evaluación	Mujeres Líderes	Hombres Líderes	Total de Empleados
 HPTI	188	558	2.335
 TEIQ ^{ue}	1.194	2.773	18.180

Personalidad de Alto Potencial

El análisis encontró que los empleados hombres probablemente llegarían a ser líderes si tenían altos niveles en **Enfoque del Riesgo**, **Aceptación de la Ambigüedad** y **Competitividad**. Esto indica que probablemente un hombre será promovido a posiciones de liderazgo si es más proactivo en manejar desafíos frontales, es capaces de manejar información contradictoria y es más ambicioso y orientado al logro. Sin embargo, sólo la **Aceptación de la Ambigüedad** muestra ser ventajosa para las empleadas mujeres.

Tabla 4. Cómo los rasgos HPTI ayudan a los empleados hombres y mujeres a ser promovidos.

 HPTI	Mujeres Líderes	Hombres Líderes
Enfoque del Riesgo		+
Aceptación de la ambigüedad	+	+
Competitividad		+



¿Qué significa esto?

Cuando revisamos los resultados del segundo estudio (explorar los rasgos que predicen liderazgo) con el primero (explorar las diferencias en personalidad de los líderes mujeres y hombres), existen claras evidencias que muestran que las mujeres están en desventaja cuando se trata de ser promovidas a posiciones de liderazgo en alta dirección con organizaciones que no evalúan a las candidatas mujeres con los mismos estándares que a sus contrapartes hombres.

Lo que sugiere la evidencia es que, a pesar de que, mujeres y hombres tienen niveles similares en rasgos de personalidad e inteligencia emocional, la forma como sus comportamientos asociados se interpretan es diferente.

Revisando la personalidad de alto potencial hombres y mujeres líderes tienen niveles similares de **Enfoque del Riesgo** y **Competitividad**, tener estos rasgos sólo beneficia a los candidatos hombres. Esto indica que los hombres que muestran estos rasgos son vistos como más competentes o que demuestran tener lo que se necesita para ser un líder, mientras que las mujeres no reciben la misma evaluación positiva. Un ejemplo consistente es el sesgo de que los hombres con bajos puntajes en **Adaptabilidad** son percibidos como 'apasionados' o 'realmente preocupados por el trabajo', mientras que las mujeres con personalidades similares son vistas como 'demasiado emocionales' o 'incapaces de mantener la compostura'.

“Existen claras evidencias que muestran que las mujeres están en desventaja cuando se trata de ser promovidas a posiciones de liderazgo en alta dirección.”





Inteligencia Emocional

Los análisis encontraron que tanto empleados hombres y mujeres tienen probabilidades de ser líderes de la alta dirección si son capaces de influir en otros [**Control Emocional**], de hacerse cargo y ser directos en ciertas situaciones sociales [**Asertividad**] y son apasionados y toman decisiones rápidamente [**Control de impulsos**].

Se encontraron diferencias sobre cómo ciertos rasgos influyen en la aparición del liderazgo. Por ejemplo, empleados hombres tienen posibilidad de estar en una posición de liderazgo si tienen un enfoque pragmático en las relaciones en el trabajo, más que tratar de ser amigos de todos [**bajos Vínculos**]. En contraste, las empleadas mujeres tienen posibilidades de estar en una posición de liderazgo si son más serias que 'alegres' [**baja Felicidad**] pero tendientes a ver los desafíos como oportunidades positivas [**alto Optimismo**].

¿Qué significa esto?

Adicionalmente, mirando la inteligencia emocional, se espera que las mujeres sean más serias en el trabajo si quieren ser vistas como 'material de liderazgo'. Parece que las mujeres que tienen mayores niveles de **Felicidad** son vistas como poco serias y demasiado frívolas para 'tener lo que se necesita'. Además, las mujeres que son más optimistas y ven los desafíos como oportunidades positivas tienen posibilidades de estar en una posición de liderazgo. Esto sugiere que las mujeres son penalizadas si se enfocan en el potencial negativo de los futuros proyectos, siendo percibidas como demasiado pesimistas.

Mientras que estos mismos estándares no se aplican a los hombres, pareciera que se espera que ellos tengan una visión altamente pragmática de las relaciones en el trabajo y beneficiarse de tener un grupo cerrado en el cual confiar. Por el contrario, la evidencia sugiere que los hombres que parecieran enfocarse en ser amigos de otros no son percibidos como suficientemente independientes para ser un líder.

Tabla 5. Cómo la inteligencia emocional ayuda a los empleados hombres y mujeres a ser promovidos.

TEIQ ^{ue}	Líderes Femininas	Líderes Masculinos
Felicidad	−	
Optimismo	+	
Control de Impulsos	−	−
Vínculos		−
Control de Emociones	+	+
Asertividad	+	+



¿Cómo se explican los resultados de los estudios 1 & 2?

De manera interesante, combinando los resultados de los dos estudios, se podría sugerir que debería haber más mujeres líderes de las que actualmente hay. Los otros rasgos que están asociados con líderes de alta dirección – **alta Asertividad, Control Emocional, Aceptación de la Ambigüedad** y **bajo Control de impulsos** – las mujeres líderes puntúan igual o tienen niveles en esos rasgos más alineados con lo que se requiere para ser promovido. Por el contrario, los hombres tienen dos y media más oportunidades de ser líderes basados en su edad y educación.

La razón predominante por la que los grupos insuficientemente representados son pasados por alto en las oportunidades del trabajo, es debido a los sesgos inconscientes. Esas opiniones y pensamientos que las personas mantienen acerca de otros, los cuales afectan las decisiones diarias y el comportamiento. Los sesgos inconscientes están influenciados por el bagaje y las experiencias personales y, de acuerdo con la investigación, todos tienen sesgos – aunque la mayoría de personas no creen que los tienen.

La investigación ha mostrado que los sesgos de congruencia de rol por género – eso es, juzgar a los hombres y mujeres por lo que la sociedad espera o piensa sobre cómo deben actuar basados en el género – significa que las mujeres pueden ser sesgadas contra otras mujeres cuando se les considera para posiciones de liderazgo. Otros procesos mentales inconscientes que las personas tienen crean atajos que pueden ignorar los sesgos internos y externos. Si las mujeres crecen en sociedades que están predominantemente dominadas por hombres, aquellas mujeres aprenderán a asociar el liderazgo con ser hombre – también conocido como el fenómeno de 'pensamiento gerencial, pensamiento masculino'. Por ejemplo, tanto mujeres como hombres tienen el sesgo de pensar que los líderes deben tender a ser definidos por las características más masculinas⁷.

La razón por la que mantenemos estos sesgos es evolutiva; categorizando a las personas podemos simplificar el mundo a nuestro alrededor. Categorizamos a las personas que percibimos 'como nosotros' en 'grupo cerrado' y aquellos que percibimos como 'diferentes' a nosotros, en 'externos'. Inconscientemente, las personas se sienten más cómodas en sus 'grupos cerrados' y, por lo tanto, están naturalmente motivados a mantener el status quo y ayudan a que sus miembros mantengan su posición de poder⁸

En las organizaciones, el grupo cerrado mayoritario ha sido generalmente de hombres blancos, y las mujeres han luchado por tener un punto de apoyo en el equipo de la alta dirección – referidos anteriormente como el fenómeno del 'techo de cristal'. Esto explica muchas razones por las que las oportunidades se entregan a miembros del 'grupo cerrado' con los que se sientan cómodos, por ejemplo, etiquetando a una mujer que sea igualmente adecuada para un rol de liderazgo como 'demasiado emocional' y a un hombre como 'apasionado'. Adicionalmente, existe evidencia que sugiere que la falta de representación femenina en los niveles directivos crea una 'profecía autocumplidora'⁹ donde la falta de representación puede influir negativamente en las ambiciones de las mujeres jóvenes en el trabajo¹⁰



“ Los hombres tienen dos y media más oportunidades de ser líderes basados en su edad y educación. ”

⁷ Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470 – 519.

⁸ Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.

⁹ Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.

¹⁰ Jones, T. M., Fanson, K. V., Lanfear, R., Symonds, M. R., & Higgie, M. (2014). Gender differences in conference presentations: a consequence of self-selection?. *PeerJ*, 2, e627.



¿Qué contribuye más: qué eres o quién eres?

Los resultados más significativos no fueron acerca de qué tipos de personalidad predicen liderazgo directivo, **sino hasta qué punto la personalidad contribuye a ayudar a hombres y mujeres a alcanzar el liderazgo.**

En conjunto, nuestro análisis mostró que podemos explicar **más de la tercera parte (35%)** del porque hombres y mujeres son promovidos a una posición de liderazgo sólo por sus factores demográficos y personalidad. Lo que resaltan estos resultados es la importancia de la personalidad en la predicción de quienes tienen el potencial de convertirse en líderes de la alta dirección. Esto, independientemente de su experiencia previa de trabajo, ocupación o cualquier métrica diferente a las relacionadas con el trabajo.

Sin embargo, estos factores no son iguales para hombres y mujeres. **Encontramos que el 25% de los hombres fueron promovidos a un rol de liderazgo por su edad y nivel de educación.** Su personalidad e inteligencia emocional solo explicaba el 10% del por qué fueron seleccionados. En el caso de las mujeres se encontró lo opuesto, sólo el 10% del por qué fueron promovidas a posiciones de liderazgo estaban basadas en la edad y educación, en cambio, 25% de las promociones eran debido a la personalidad e inteligencia emocional.

Lo que indican estos resultados es la diferencia en los estándares y características de cómo son juzgados los empleados hombres y mujeres, cuando se trata de escoger líderes para la alta dirección. Los resultados indican que los privilegios tradicionales que han sido otorgados a los hombres no están disponibles para las mujeres. Las mujeres no se benefician por privilegios tradicionales como la edad o la educación, pero los hombres son recompensados por su estatus, experiencia, educación y edad. Sin embargo, la personalidad juega un rol muy mucho más importante explicando las razones por las que las mujeres son promovidas. Parece que las mujeres son examinadas más en cuanto a si tienen ciertos rasgos de personalidad, beneficiando a las mujeres que pueden navegar a través de información compleja y que son serias, optimistas, rápidas en la toma de decisiones, inspiradoras y asertivas. Por contraste, parece que los hombres son seleccionados más, no por quienes son, sino por el legado que han adquirido (concretamente, edad y educación).

“Los resultados indican que los privilegios tradicionales que han sido otorgados a los hombres no están disponibles para las mujeres.”





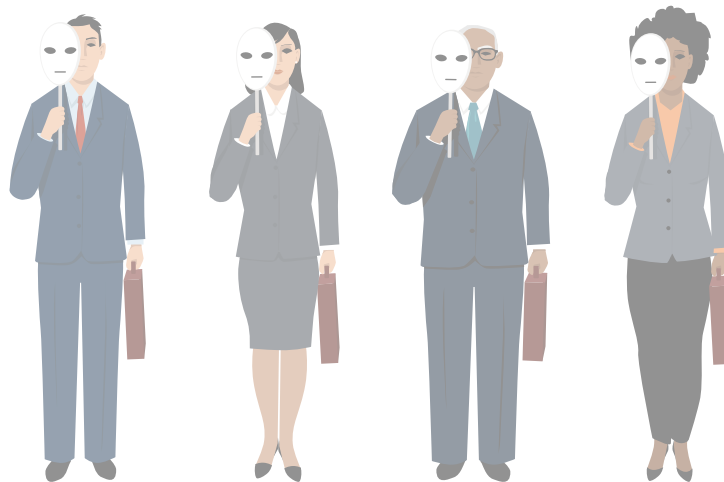
¿Cuáles son las acciones e implicaciones para las organizaciones?

Para las organizaciones, este estudio resalta la necesidad de mejorar la diversidad de género en el sitio de trabajo, especialmente en niveles directivos, y cómo se identifica y se selecciona a los líderes.

Los resultados indican que los estándares y características de cómo los empleados hombres y mujeres son juzgados son diferentes. Esto significa que es vital que quienes toman las decisiones obtengan un entendimiento claro de los criterios sobre los cuales los candidatos deberían ser evaluados, y en los cuales se debe basar una decisión. También es beneficioso identificar estos criterios previamente en los candidatos aplicantes, así no hay contrataciones potenciales influenciadas por el sesgo inconsciente de elegir candidatos de su 'grupo cerrado' en contra de un mejor desempeño. Los resultados también indican que estos factores pueden contar de manera diferente para hombres y mujeres, por lo que si no se identifica una calificación de nivel educativo como predictor de éxito para el rol, los hombres no deberían tener la ventaja cumpliendo los criterios si tienen un mejor bagaje.

Una vez los criterios son determinados, los candidatos deben ser evaluados frente a ellos, usando métodos libres de potenciales sesgos inconscientes. **El estudio confirma la eficacia de las pruebas psicométricas como predictores objetivos del éxito, incluyendo roles como líderes en niveles directivos.** Los hombres y las mujeres pueden tener la personalidad e inteligencia emocional asociadas con el potencial de liderazgo, aunque los sesgos signifiquen que los comportamientos sean interpretados de manera diferente. Al utilizar pruebas psicométricas se elimina la necesidad de los entrevistadores de evaluar comportamientos, y en lugar de ello, provee información objetiva que indica la idoneidad del candidato. Adicionalmente, las pruebas psicométricas permiten la toma de decisiones objetiva, transparente y libre de sesgos para selección y promoción.

Las organizaciones pueden adelantar otros pasos para promover la diversidad en el trabajo, por ejemplo, asegurando que exista representación diversa en paneles de entrevistas. Estas Organizaciones que han convertido en obligatorio que los paneles de entrevista tengan representación de mujeres o grupos étnicos minoritarios, han incrementado las ventajas para los grupos minoritarios de avanzar en el proceso. Un ejemplo adicional de iniciativas que los empleados pueden llevar a cabo para promover la diversidad de género, es asegurarse que las temas (listas cortas) contengan al menos una mujer:



Usar pruebas psicométricas para identificar el talento también puede ayudar a motivar a las mujeres para aplicar a promociones y a solicitar aumentos salariales. Al parecer, las mujeres de alto potencial son menos propensas a pedir aumentos salariales o aplicar a promociones dentro de la organización, debido a que, como muestran los resultados, existe un sesgo inherente en cómo ciertos comportamientos expresados por mujeres son interpretados y recompensados. Como resultado, ellas se sienten menos inclinadas a aplicar, a pesar de ser capaces y demostrar perfiles similares de personalidad y de inteligencia emocional que sus contrapartes masculinas. Adicionalmente, en los lugares donde se realizó esta investigación, los empleados hombres consideraron aplicar a un rol teniendo el 80% de las habilidades requeridas, mientras que las mujeres decidían no hacerlo ya que creían que no podían hacerlo por el 20% faltante.^{11 12} **Basando las decisiones de talento en pruebas psicométricas libres de sesgos, más mujeres de alto potencial se sentirán que serán evaluadas e interpretadas de manera transparente.**

¹¹ Mohr, T.S. (2014). Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified. *Harvard Business Review*, 25.

¹² Clegg, A. (2017). Unconscious bias hinders diversity recruitment. *Financial Times*, retrieved Sept. 1 | 2018: <https://www.ft.com/content/b6065b00-d340-11e6-b06b-680c49b4b4c0>



Conclusión

Las mujeres aún están insuficientemente representadas en niveles directivos, con solo el 29% de éstas posiciones en el Reino Unido. Esta cifra es menor en otros países del mundo, con sólo el 20% en empresas holandesas, y solo 11 de las 200 empresas más grandes de Australia tienen mujeres CEOs. Parece ser el sesgo inconsciente generalizado contra las mujeres lo que no permite su éxito. Sin embargo, los resultados de este estudio entregan evidencias claras que los hombres y las mujeres líderes no son diferentes, con niveles casi idénticos de rasgos de personalidad y de inteligencia emocional que predicen el éxito para los hombres, pero que la manera como son interpretados estos rasgos, reconocidos y recompensados en las mujeres empleadas que los evidencian, son percibidos negativamente, debido a los sesgos conscientes e inconscientes de otras personas. Las organizaciones que desean construir mayor diversidad, tanto en términos de su flujo de talentos y de sus líderes, deben contar con pruebas psicométricas en su proceso de evaluación y reclutamiento para reducir cualquier sesgo inconsciente.

Nuestro estudio revela respuestas a diferentes preguntas claves acerca de la diversidad de género en el liderazgo:

¿SON LAS MUJERES Y LOS HOMBRES LÍDERES DIFERENTES? – NO.

-> No hay diferencias significativas encontradas en personalidad o inteligencia emocional. Las mujeres tienen la misma probabilidad que los hombres de mostrar niveles óptimos de personalidad asociados con éxito en el liderazgo.

¿LAS MUJERES NECESITAN SER MÁS EMPÁTICAS PARA SER EXITOSAS? – NO.

-> Nuestra evidencia no mostró diferencias en empatía entre mujeres y hombres líderes. A pesar de los estereotipos, que las mujeres deben ser más afectuosas, compasivas o tener un abordaje emocional del liderazgo, estos estereotipos no se ajustan a la realidad.

¿LOS HOMBRES NECESITAN SER ASERTIVOS Y DISTANTES? – NO.

-> No hay evidencia que soporte el estereotipo que los hombres deben ser distantes, implacables y 'serenos'. Las mujeres y hombres líderes resultaron ser empáticos, competitivos, asertivos y valoran las relaciones unos como otros.

¿LOS COMPORTAMIENTOS SON RECONOCIDOS Y RECOMPENSADOS DE IGUAL MANERA? – NO.

-> Existe evidencia que sugiere que algunos rasgos son vistos como buenos si un hombre los expresa, pero son percibidos como impedimentos si una mujer los expresa. Adicionalmente, el 25% de las razones por las que los hombres son promovidos son su edad y educación. Para las mujeres líderes, la personalidad y la inteligencia emocional explican esa cifra, mostrando los estándares diferentes por los que hombres y mujeres son juzgados.

¿PUEDE UNA PRUEBA PSICOMETRICA ENTREGAR UNA VISIÓN SIN SESGOS PARA IDENTIFICAR LIDERAZGO? – SÍ.

-> La evidencia muestra que hombres y mujeres pueden tener la personalidad e inteligencia emocional asociadas con potencial de liderazgo. Usar pruebas psicométricas provee un método objetivo y sólido para evaluar a un candidato, libre de sesgos potenciales.

¹³<https://nltimes.nl/2016/12/13/female-ceos-netherlands-still-vast-minority>

¹⁴<https://www.smh.com.au/business/workplace/asx-200-has-just-11-female-ceos-and-41-have-no-executive-women-leaders-20170906-gyc2om.html>

Póngase en contacto con nosotros para obtener más información sobre cómo podemos apoyar su organización con diversidad e inclusión en procesos de reclutamiento, desarrollo y liderazgo.



www.thomasinternational.net

PÓNGASE EN CONTACTO

Integral Management Consulting
Master Franchise para México de Thomas International
San Marcos 26 Col. Santa Teresa Contreras
Del. Magdalena Contreras C.P. 10710 CDMX
Teléfonos: (+52-55) 5652 8600 | 5135 2525 | 5135 2870
Mail. servicioimc@mxintegralmc.com
www.mxintegralmc.com

Thomas International UK
Ltd, 18 Oxford Road,
Marlow, Buckinghamshire,
SL7 2NL

©Thomas International 2018
Women in Business Study_V1

www.thomasinternational.net

thomas ™
your business. your people. but better