



Mujeres en los Negocios: América Latina

¿Son las líderes mujeres realmente diferentes de los líderes hombres?



CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| Sobre los autores | 3 |
| Introducción | 4 |
| Marco del estudio | 6 |
| Resultados del estudio | 9 |
| Resultados del estudio (Chile) | 13 |
| Estilo de liderazgo intercultural | 17 |
| Comparación con el estudio original de Mujeres en los Negocios de Thomas International | 18 |
| ¿Cuáles son las acciones y las consecuencias para las organizaciones? | 21 |
| Conclusión | 23 |

LOS AUTORES SOBRE

Mollie Tatlow

*Assistant Research Psychologist
en Thomas International*

Mollie ha trabajado en Thomas International desde julio de 2017 y es Assistant Research Psychologist dentro del Equipo Científico Global. Es responsable de realizar investigación académica relacionada con las evaluaciones psicométricas, mantener y mejorar la rigurosidad del portfolio de evaluaciones de Thomas y validar conceptos para ayudar a informar sobre nuevas ideas de productos. Mollie está especialmente interesada en la psicología intercultural y los impactos desfavorables en el ámbito laboral. Completó un Máster en Ciencias en Psicología Ocupacional en la Universidad de Leicester y su tesis se focalizó en el impacto de los rasgos de la Inteligencia Emocional sobre los resultados en el lugar de trabajo.

Contactar a Mollie mediante correo electrónico: molliet@thomas.co.uk



Laura Allen

*Channel Account Manager
en Thomas International*

Laura Allen es miembro del equipo global de Thomas International. En su puesto, Laura trabaja con los distribuidores de los productos de Thomas en diferentes regiones del continente americano con el objetivo de que los clientes locales puedan reclutar, retener y formar a las personas adecuadas para su negocio. La experiencia académica de Laura abarca Español, Portugués y estudios sobre América Latina. Laura ha dedicado un tiempo considerable a trabajar en estrecha colaboración con empresas de América Latina luego de pasar dos años trabajando en la enseñanza de idiomas en la Ciudad de México y el año pasado con distribuidores de Thomas en todo México, Centroamérica y Sudamérica.

Contactar a Laura mediante correo electrónico: lauraa@thomas.co.uk



Dr Luke Treglown

*Principal Data Psychologist
en Thomas International*

Luke es el Principal Data Psychologist en el Equipo Científico de Thomas International. Su rama se especializa en la aplicación de investigación psicológica y ciencia de datos al desarrollo de productos y soluciones innovadoras para las empresas, que generen efectos tangibles sobre el rendimiento, participación e impacto negativo. Luke ha publicado investigación académica sobre una variedad de temas aplicados, incluyendo liderazgo, descarrilamiento, dinámicas sociales y de equipo, cultura organizacional, diversidad e inclusión, burnout y justicia organizacional.

Contactar a Luke mediante correo electrónico: luket@thomas.co.uk



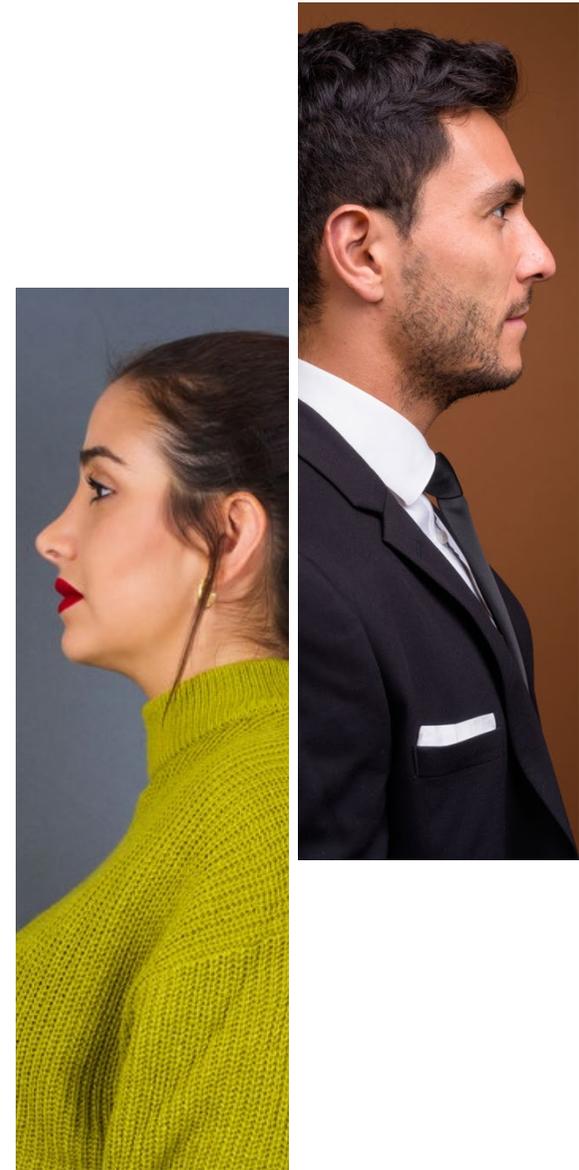
Introducción

Existe un creciente interés en las organizaciones por aumentar la representación femenina a nivel Directivo, tanto desde el punto de vista de la igualdad/moralidad —proporcionando igualdad de oportunidades para que las mujeres avancen en las organizaciones— como desde el punto de vista empresarial, avalado por estudios académicos recientes que demuestran que **las organizaciones con diversidad de género en niveles directivos tienen un mejor desempeño que otras organizaciones**¹. A pesar del creciente conjunto de pruebas que muestran los beneficios de la diversidad de género en los niveles directivos, las mujeres siguen estando subrepresentadas en la alta gerencia. La proporción de puestos directivos ocupados por mujeres a nivel global en 2021 es del **31%** y sólo el **26%** de los puestos de Dirección Ejecutiva (CEO)/Dirección General están ocupados por mujeres. Sin embargo, entre 2019 y 2021 ha habido un avance; hemos visto aumentar el porcentaje de Directoras Ejecutivas y Directoras Generales primero del **15%** al **20%** en 2020, y luego otros seis puntos porcentuales en 2021².

Si bien el Estudio sobre Mujeres en los Negocios 2021 de Grant Thornton sostiene que hay una ventana de oportunidad, la realidad es que las mujeres siguen estando representadas de forma desproporcionada en el liderazgo en comparación con los hombres. Entonces, ¿por qué sucede esto?

El metafórico “techo de cristal” todavía parece predominar, **con barreras invisibles —pero muy reales— que impiden que las mujeres lleguen a la cúpula directiva**³. Los estereotipos que caracterizan las diferencias en la personalidad, así como las cualidades y capacidades de liderazgo de hombres y mujeres, siguen dominando el lugar de trabajo. Los **estudios psicológicos muestran consistentemente sesgos de género en la forma de pensar respecto del liderazgo**, ya sea por el fenómeno “pensar en Dirección, pensar en masculino” (donde las características típicamente “masculinas” se asocian más con el liderazgo⁴) o por el efecto recién notado de “acantilado de cristal” (cuando las mujeres son promovidas a puestos de CEO de empresas destinadas al fracaso⁵).

Pero, ¿**las líderes mujeres, son realmente diferentes de los líderes hombres?** A menudo las organizaciones evalúan y seleccionan líderes según si esa persona se ajusta al supuesto generalizado de cómo debe ser un líder, ya sea por su edad, educación previa o estilo de gestión⁵. **El problema es que hombres y mujeres son evaluados de acuerdo con rasgos “masculinos” que se perciben para caracterizar a un “líder tradicional”**. Como resultado, las mujeres no pueden llegar a puestos de nivel directivo porque se considera que no poseen las características necesarias. Pero, ¿esto es cierto? ¿Qué dice la evidencia en comparación con lo que generalmente se asume?



Introducción: Mujeres en los Negocios en América Latina

Si ahora consideramos la perspectiva de América Latina, a pesar de que ha habido mejoras en los países latinoamericanos en torno a la participación femenina en la fuerza laboral, las barreras que impiden que las mujeres obtengan puestos de nivel directivo siguen siendo un desafío. **En 2021, las mujeres ocupan el 36% de los puestos de liderazgo**², pero las mujeres de la región enfrentan desafíos financieros, institucionales, sociales y legales.⁶

En varios países de América Latina, las mujeres pueden participar en la fuerza laboral considerablemente menos que los hombres. Si tomamos el ejemplo de México, **en 2019, el 82% de los hombres era parte de la fuerza laboral, en comparación con sólo el 49% de las mujeres**. Esta falta de representación de las mujeres está marcadamente exagerada por cómo **en 2019 sólo el 8% de los cargos directivos era ocupado por mujeres**, una cifra que sólo ha aumentado levemente desde el 6% en 2011⁷

A pesar del progreso logrado en la representación del liderazgo femenino, la región aún se caracteriza por actitudes tradicionales con respecto a los roles de género⁸. En Ecuador, una vez que los trabajadores llegan a la franja de edad de 30-34, **los hombres disponen de más oportunidades para desarrollar sus carreras** a una edad que coincide con el promedio de cuando las mujeres tienen hijos y, por este motivo, asumen la mayor parte del trabajo doméstico no remunerado. De hecho, entre los 25 y 29 años, la fuerza laboral ecuatoriana es del **51,22%** de las mujeres y del **48,78%** en los hombres. En la franja de los 30 a los 34, esta representación femenina baja al **47,28%** y continúa decreciendo con la edad⁹.

Además, en América Latina, **cuanto mayor es la empresa, menos son las oportunidades de crecimiento profesional para las mujeres**. El número de mujeres que ocupan puestos directivos disminuye cuanto más grande es la empresa. De hecho, el **24%** de las pequeñas empresas tienen una mujer en un rol directivo, mientras que en el mercado medio el porcentaje es del **21%** y en las grandes corporaciones es del **11%**¹⁰.



Marco del estudio

Tras realizar el estudio de Mujeres en los Negocios en el Reino Unido, Australia y los Países Bajos¹¹, Thomas International quiso aplicar la introspección psicológica para averiguar qué dice la evidencia respecto de las mujeres en los negocios y las diferencias de género en el nivel directivo en América Latina. El objetivo era utilizar los resultados para ayudar a dar forma a la narrativa sobre la diversidad en el lugar de trabajo en la región, y lo que las organizaciones pueden hacer para mejorar la igualdad de oportunidades para las mujeres.

Para explorar este tema más a fondo, la investigación tuvo dos preguntas principales:

- > ¿La personalidad de liderazgo femenina y masculina difiere a nivel ejecutivo?
- > ¿Las líderes mujeres y los líderes hombres tienen diferentes niveles de Inteligencia Emocional?

Para evaluar estas preguntas de investigación, Thomas International trabajó con una red de distribuidores locales para realizar un estudio, incorporando dos evaluaciones psicométricas que miden la personalidad: la evaluación de la Personalidad en el Lugar de Trabajo y la evaluación de Inteligencia Emocional. Este estudio incluyó altos directivos de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay. En Chile y Ecuador, los distribuidores locales colaboraron con las organizaciones Red Mujeres Alta Dirección (REDMAD) y Women for Women Ecuador.



WOMENFOR
WOMEN
E C U A D O R

RED
MAD 
MUJERES ALTA DIRECCION



¿Qué es la Evaluación de Personalidad en el Lugar de Trabajo?

La evaluación de Personalidad en el Lugar de Trabajo ayuda a identificar el potencial de liderazgo explorando los rasgos de personalidad de una persona, y permite vislumbrar si esa persona puede ser adecuada para determinado puesto o función. Mide seis rasgos que han demostrado estar significativamente relacionados con el éxito y el desempeño en puestos de liderazgo en alto nivel. La Tabla 1 muestra las definiciones para los seis rasgos, así como qué comportamientos se asocian con puntajes altos y bajos.

Tabla 1. Rasgos de la Evaluación de Personalidad en el Lugar de Trabajo y la interpretación del puntaje.

| | AUTOEXIGENCIA | ADAPTACIÓN | CURIOSIDAD | ENFOQUE DEL RIESGO | ACEPTACIÓN DE LA AMBIGÜEDAD | COMPETITIVIDAD |
|-----------------------|---|---|--|--|--|---|
| DESCRIPCIÓN | Mide la autodisciplina, la organización en el lugar de trabajo y el control de impulsos | Reacción emocional al estrés, presiones y relaciones | Acercamiento a la innovación, cambio y nueva información y métodos | Manejo de situaciones desafiantes, difíciles o amenazantes | Reacción a la complejidad, a la información contradictoria y a resultados poco claros | El deseo relativo de ganar, necesidad de poder y reacción ante ganar/perder |
| PUNTAJES ALTOS | <ul style="list-style-type: none"> > Automotivado > Disciplinado > Decidido | <ul style="list-style-type: none"> > Calmo > Seguro de sí mismo > Menos emocional | <ul style="list-style-type: none"> > Innovador > Mente abierta > Se distrae fácilmente | <ul style="list-style-type: none"> > Enfrenta desafíos > Decidido > Asertivo | <ul style="list-style-type: none"> > Valora la diversidad > Ingenioso > Flexible | <ul style="list-style-type: none"> > Ambicioso > Orientado al logro de objetivos > Motivado |
| PUNTAJES BAJOS | <ul style="list-style-type: none"> > “Se deja llevar” > Impulsivo > Menos probable que planee hacia el futuro | <ul style="list-style-type: none"> > Apasionado > Preocupado > Ansioso por estrés o presión | <ul style="list-style-type: none"> > Tradicional > Desconfía del cambio > Convencional | <ul style="list-style-type: none"> > Evita la confrontación > Reacio al riesgo > Aprehensivo | <ul style="list-style-type: none"> > Necesita instrucciones claras > Prefiere la estructura > Metódico | <ul style="list-style-type: none"> > Autocomplaciente > Adaptable > Colaborativo |

La Evaluación de Personalidad en el Lugar de Trabajo fue diseñada sobre la base de un modelo de “optimización”. Este modelo supone que los rasgos de la personalidad de una persona pueden ser considerados “óptimos” según los requisitos de una función o un puesto de trabajo determinado, como el liderazgo de altos ejecutivos. Fue desarrollado por Ian MacRae, Máster en Ciencias, y Adrian Furnham, PhD del University College de Londres (UCL) en conjunto con High Potential Psychology Ltd.

Qué es la **evaluación de Inteligencia Emocional?**

El Cuestionario de Rasgos de Inteligencia Emocional (TEIQue) es un instrumento científico de personalidad que ofrece una forma precisa y objetiva de medir nuestra comprensión de nosotros mismos y de otras personas, y nuestra capacidad de utilizar este conocimiento para alcanzar nuestros objetivos. Abarca cuatro amplias categorías: Bienestar, Autocontrol, Emocionalidad y Sociabilidad que ayudan a resumir los puntajes de las personas en 15 aspectos diferentes (que se muestran en la Tabla 2).

Tabla 2. Aspectos y descripciones del Cuestionario de Rasgos de la Inteligencia Emocional.

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <p>Bienestar</p> <p>FELICIDAD</p> <p>Esta escala mide los estados emocionales placenteros y está enfocada principalmente en el presente más que en el pasado (p. ej. satisfacción en la vida) o en el futuro (optimismo).</p> <p>OPTIMISMO</p> <p>Esta escala mide el grado de visión de futuro de una persona y si ve el vaso medio lleno o medio vacío.</p> <p>AUTOESTIMA</p> <p>Esta escala mide la evaluación general propia.</p> | <p>Autocontrol</p> <p>REGULACIÓN DE LA</p> <p>Esta escala mide el control de sentimientos y estados emocionales propios en el corto, medio y largo plazo.</p> <p>CONTROL DE IMPULSOS</p> <p>Esta escala mide la impulsividad disfuncional (nociva) en lugar de la funcional (sana).</p> <p>CONTROL DEL ESTRÉS</p> <p>Esta escala mide cómo las personas manejan la presión y el estrés, y cuán eficaces son haciéndolo.</p> | <p>Emocionalidad</p> <p>EMPATÍA</p> <p>Esta escala mide hasta qué punto una persona puede ver el mundo desde la perspectiva del otro.</p> <p>PERCEPCIÓN DE LA EMOCIÓN</p> <p>Esta escala mide la percepción de emociones propias y de otros.</p> <p>EXPRESIÓN DE LA EMOCIÓN</p> <p>Esta escala mide el grado de fluidez con que las personas comunican sus emociones a otros.</p> <p>VINCULOS</p> <p>Esta escala mide las relaciones personales de una persona con su pareja, amigos cercanos, familia y/o colegas. También mide la eficacia con la que inicia y mantiene lazos emocionales con otros.</p> | <p>Sociabilidad</p> <p>CONCIENCIA SOCIAL</p> <p>Esta escala mide habilidades sociales, cómo una persona percibe y se adapta en ciertas situaciones.</p> <p>CONTROL DE EMOCIONES</p> <p>Esta escala mide su capacidad demostrada para lidiar con los estados emocionales de otros.</p> <p>ASERTIVIDAD</p> <p>Esta escala mide cuán directo y franco es la persona.</p> | <p>Independiente</p> <p>ADAPTABILIDAD</p> <p>Esta escala mide cuán eficaz es a la hora de adaptarse a nuevos ambientes y cómo enfrenta el cambio.</p> <p>AUTO-MOTIVACIÓN</p> <p>Esta escala mide hasta qué punto una persona está motivada por la necesidad de realizar un trabajo.</p> |
|---|---|---|---|--|

Resultados del estudio

El estudio “Mujeres en los Negocios” se realizó en dos partes: la primera se centró en el liderazgo a nivel directivo, analizando si los líderes hombres y las líderes mujeres difieren en términos de rasgos de personalidad. La segunda parte examinó los niveles de Inteligencia Emocional que poseen.

Para el estudio, se evaluaron 276 líderes mujeres de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay. Todas ellas ocupaban algún tipo de posición de liderazgo de alto nivel, desde Directora a Directora Ejecutiva/Presidente de su organización. El estudio también buscó específicamente líderes en pequeñas y medianas empresas (más de 100 personas) y más grandes. Una vez recabados los datos, se generó una muestra aleatoria de hombres en roles de alta gerencia, pero organizada demográfica, jerárquica y organizacionalmente a partir de datos existentes de Thomas International.

Personalidad en el Lugar de Trabajo

Para la Personalidad en el Lugar de Trabajo, se realizaron dos tipos de análisis:

1. ¿Tienen las líderes mujeres y los líderes hombres puntajes significativamente diferentes en los seis rasgos?
2. ¿Difieren las líderes mujeres y los líderes hombres en su probabilidad de encontrarse en la franja óptima para el liderazgo en cada uno de los rasgos?

La primera parte del análisis reveló que no hay diferencias entre líderes mujeres y hombres en cuanto a **Autoexigencia, Adaptación, Aceptación de la Ambigüedad y Curiosidad**, pero se registraron pequeñas diferencias en **Enfoque del Riesgo y Competitividad**. Los líderes hombres obtuvieron un puntaje levemente superior a las líderes mujeres en **Enfoque del Riesgo y Competitividad**.

No obstante, la segunda parte del análisis reveló que, a pesar de esas pequeñas diferencias, las líderes mujeres y los líderes hombres tenían, estadísticamente, la misma posibilidad de obtener niveles óptimos en todos los rasgos. Por lo tanto, líderes mujeres y hombres tenían la misma posibilidad de poseer los rasgos de personalidad asociados con ser un líder exitoso.

“
Por lo tanto, líderes mujeres y hombres tenían la misma probabilidad de poseer los rasgos de personalidad asociados con ser un líder exitoso.”

Resultados del estudio: **Inteligencia Emocional**

Para la evaluación de Inteligencia Emocional, se analizó la información a fin de examinar si líderes mujeres y hombres difieren significativamente en sus niveles de Inteligencia Emocional. Surgieron cinco diferencias claves.

En primer lugar, se observó que las líderes mujeres poseen niveles significativamente más bajos en los rasgos de Autocontrol, **especialmente Regulación de la Emoción, Control de Impulsos y Control de Stress**. También se observó que las líderes mujeres tienen niveles más bajos de Adaptabilidad. En segundo lugar, se observó que las líderes mujeres poseen niveles significativamente más altos en Control de Emociones.

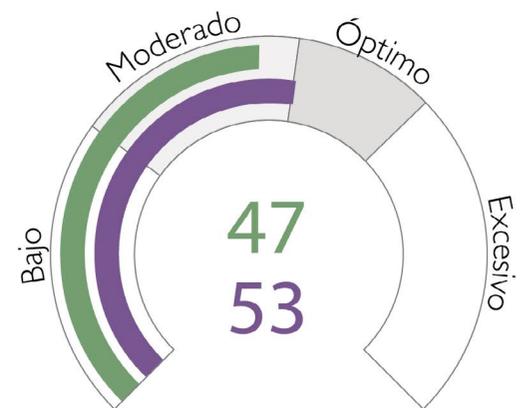
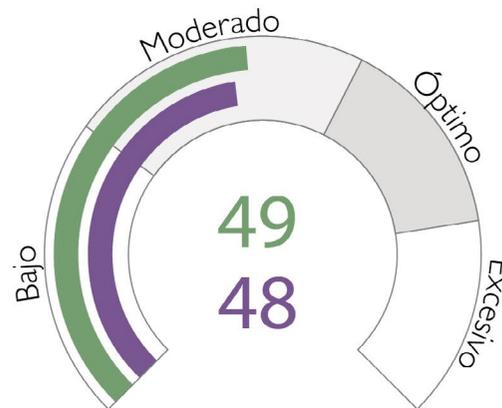
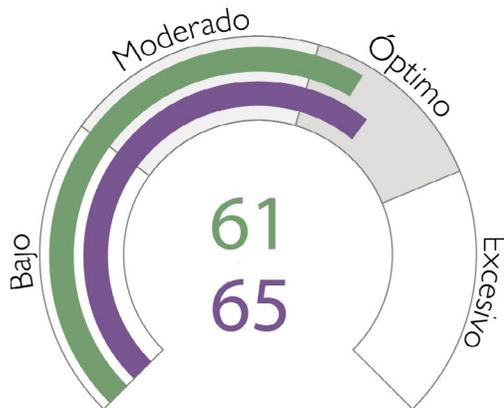
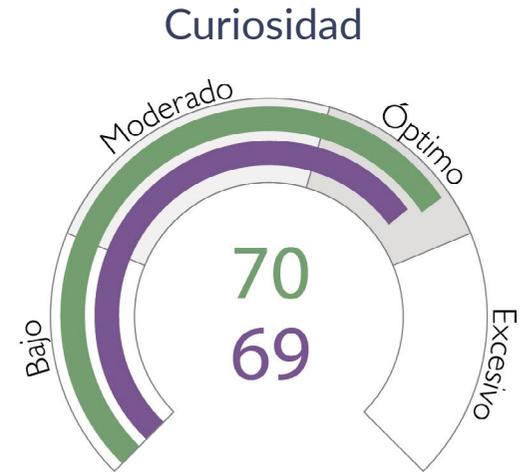
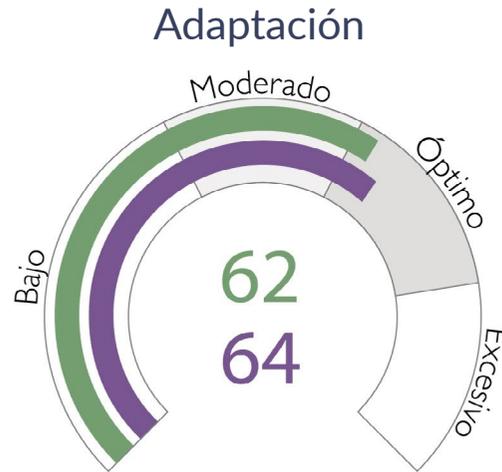
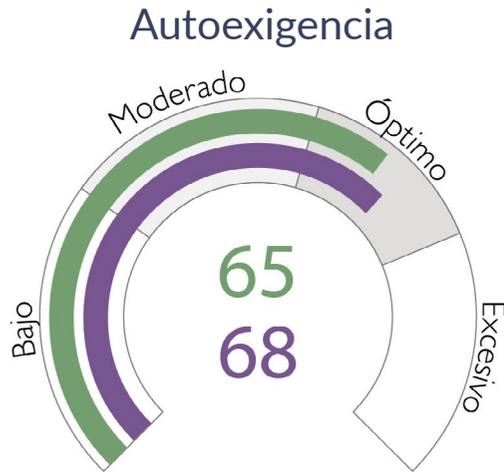
Además de las diferencias observadas, se encontraron varios rasgos que no mostraron diferencias estadísticas entre líderes mujeres y hombres, a pesar de los supuestos alrededor del tema. Por ejemplo, líderes mujeres y hombres no mostraron diferencias en **Empatía, Asertividad o Auto-Motivación**.

“

Casi todos los rasgos de Inteligencia Emocional no mostraron ninguna diferencia estadística entre líderes mujeres y hombres.



Resultados del estudio: **Personalidad en el Lugar de Trabajo**



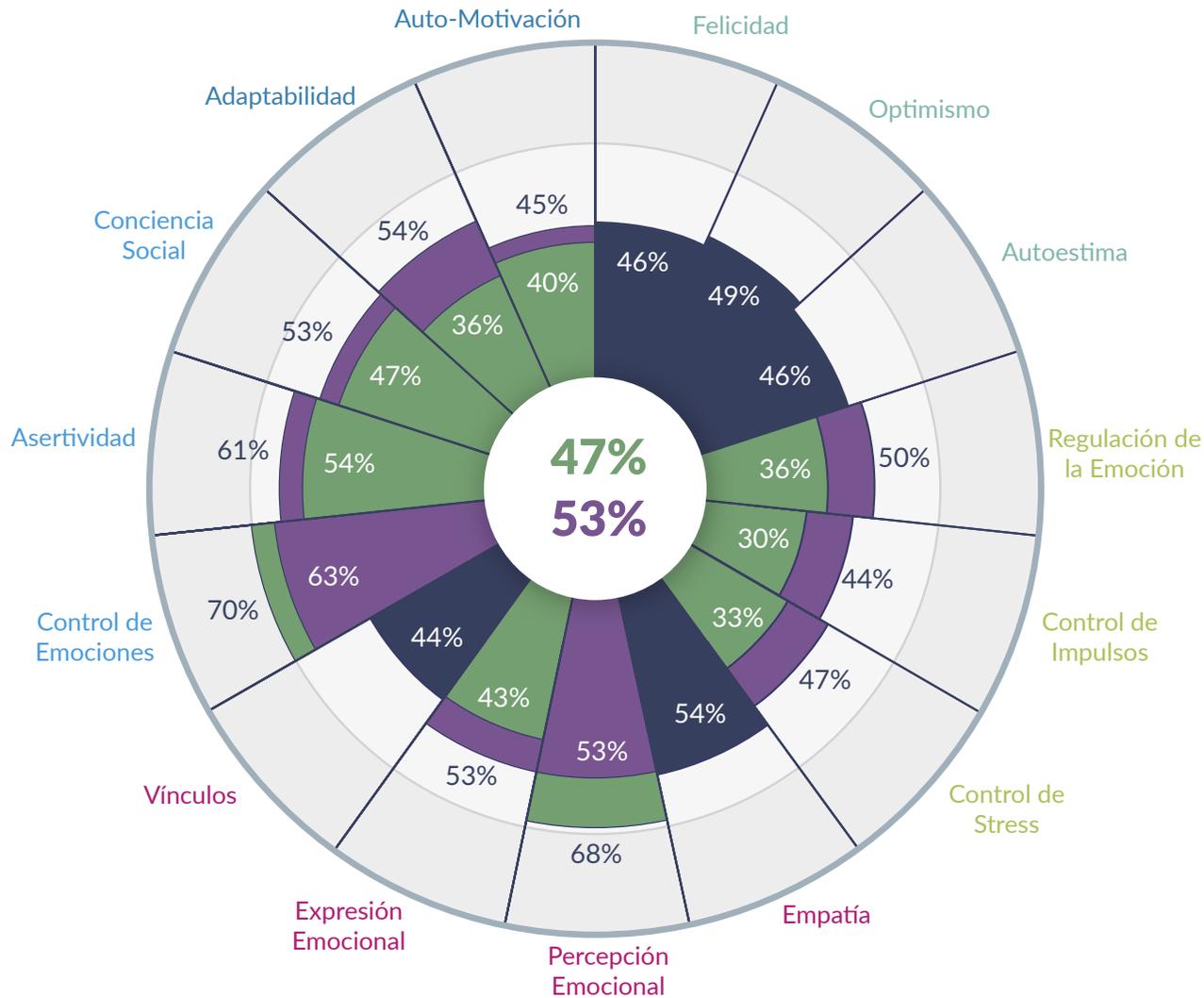
**Personalidad
en el Lugar de
Trabajo**

Puntaje de Mujeres **vs** Puntaje de Hombres

● *Puntaje de Mujeres*

● *Puntaje de Hombres*

Resultados del estudio: **Inteligencia Emocional**



Inteligencia Emocional

Puntaje de Mujeres
VS
Puntaje de Hombres

- *Puntaje de Mujeres*
- *Puntaje de Hombres*
- *Puntajes iguales*

Bandas de puntuación

| | |
|--------|---------------------|
| 1-29% | Debajo de la media |
| 30-69% | Promedio |
| 70-99% | Superior a la media |

Resultados del estudio: **Análisis de Chile**

De acuerdo con Forbes, Chile es el mejor país para hacer negocios en América Latina¹². ¿Es el mejor país para hacer negocios para las mujeres?

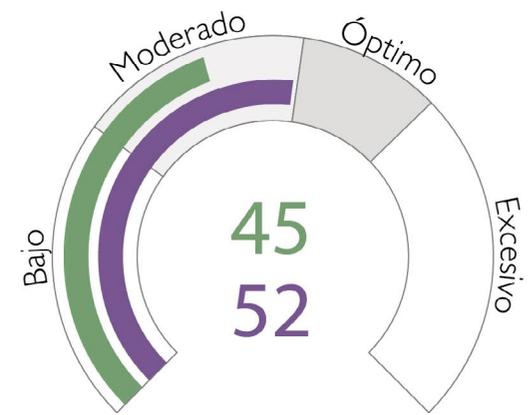
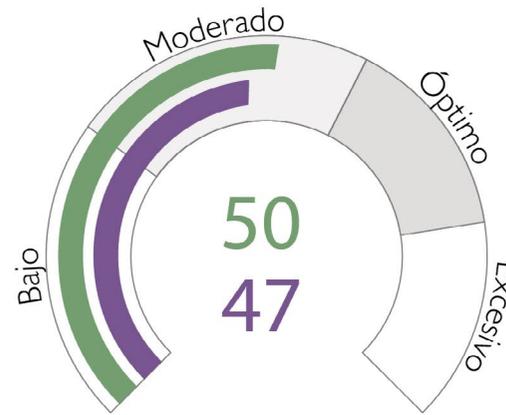
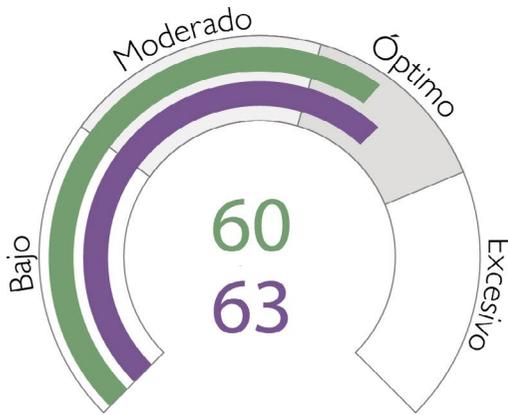
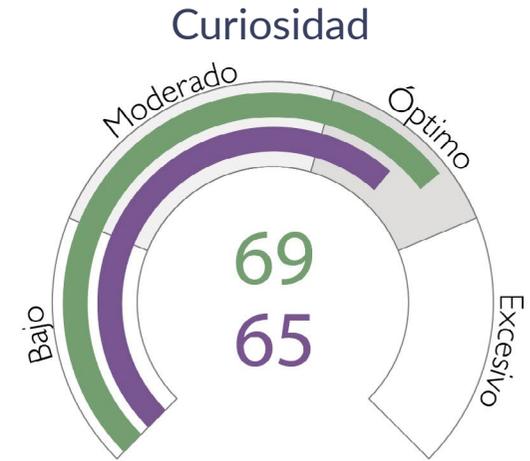
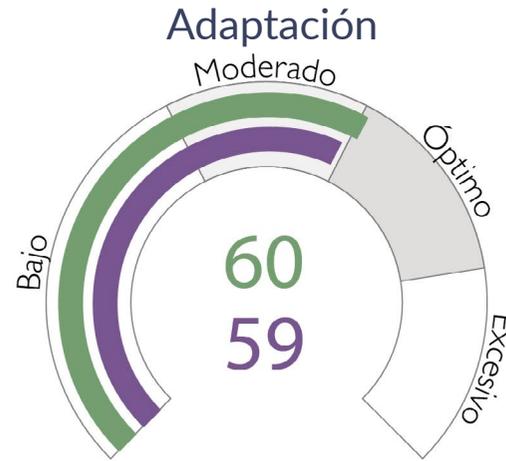
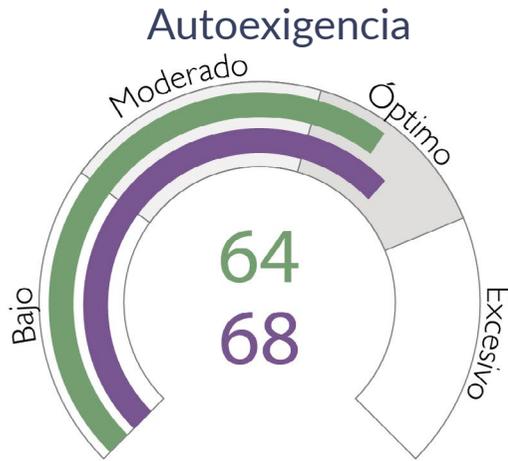
En 2019, Chile ocupó el puesto 31 en el ranking de mujeres en el trabajo; siendo de nuevo el país con mayor puntaje de América Latina. Sin embargo, **la representación femenina en puestos directivos en Chile era solamente del 9%** en comparación con Islandia, el país que se encuentra en primer lugar con el 46% de representación femenina en puestos directivos⁷.

Además, según el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, **las mujeres ganan en promedio 27% menos que los hombres**¹³ y este aspecto varía según la brecha generacional y el nivel de educación. En Chile, las mujeres con estudios superiores cobran un 4.1% menos que los hombres entre los 15 y 29 años. Sin embargo, en la franja de edad de 30 a 54 años, de manera similar a lo que vemos en Ecuador con la participación de la fuerza laboral, las mujeres en Chile comienzan a perder oportunidades de ganar más a medida que envejecen. **Las que recibieron educación superior cobran un 25,7% menos que los hombres** y aquellas que tienen estudios de posgrado cobran un 32,3% menos¹⁴.

Entonces, ¿qué reveló nuestro estudio? Al igual que con la muestra más amplia de América Latina, al considerar solamente el segmento de participantes chilenos, los resultados muestran evidencia clara de que **las mujeres y los hombres en puestos de nivel directivo en Chile no son diferentes**, con niveles casi idénticos de rasgos de personalidad y emocionales que predicen el éxito.



Resultados del estudio: **Personalidad en el Lugar de Trabajo**



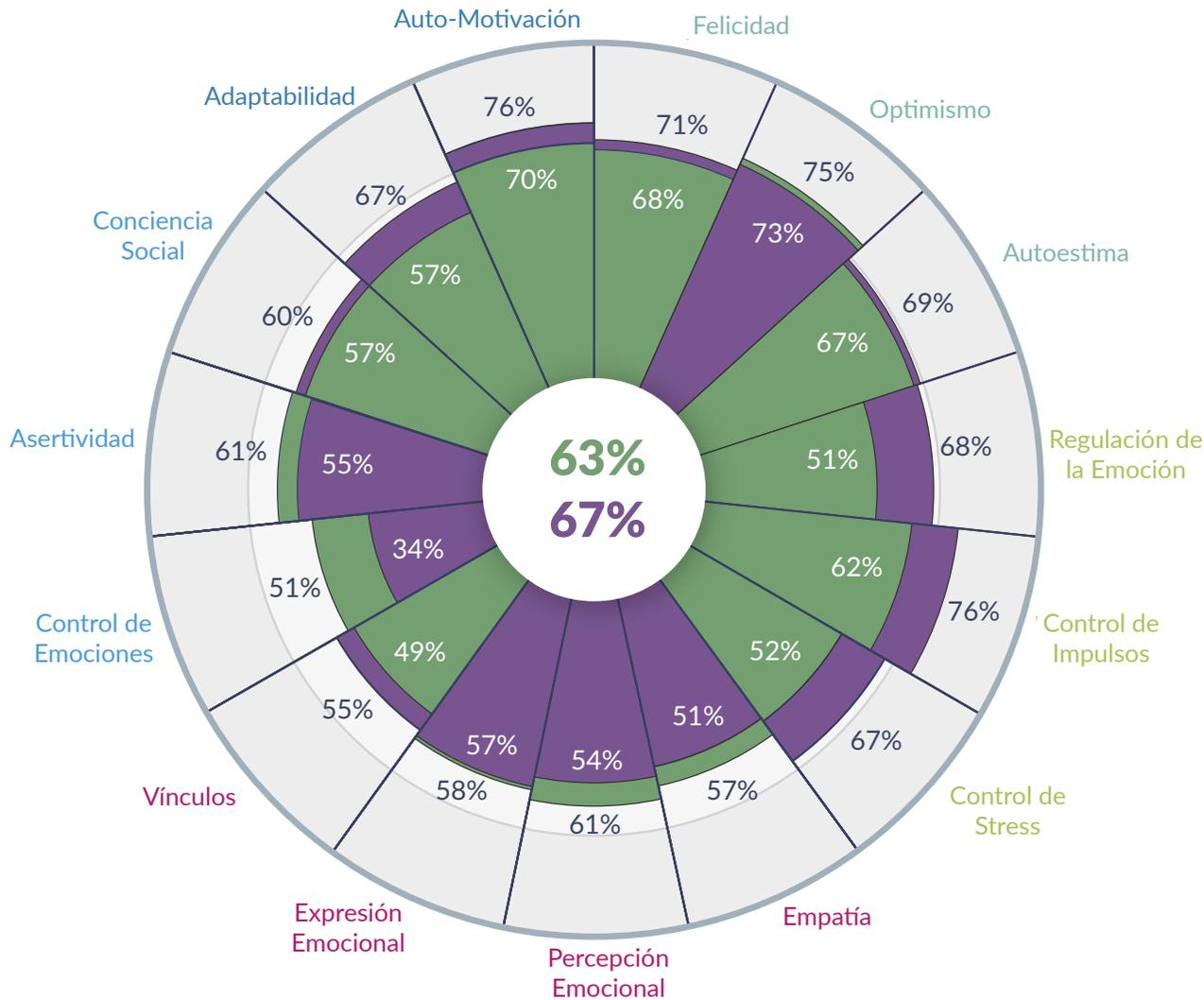
**Personalidad
en el Lugar de
Trabajo**

Puntaje de Mujeres **vs** Puntaje de Hombres

● *Puntaje de Mujeres*

● *Puntaje de Hombres*

Resultados del estudio: **Inteligencia Emocional**



Inteligencia Emocional

Puntaje de Mujeres
VS
Puntaje de Hombres

- *Puntaje de Mujeres*
- *Puntaje de Hombres*

Bandas de puntuación

- 1-29% Debajo de la media
- 30-69% Promedio
- 70-99% Superior a la media

¿Qué significan estos **resultados**?

¿Por qué son importantes los resultados de Personalidad en el Lugar de Trabajo e Inteligencia Emocional?

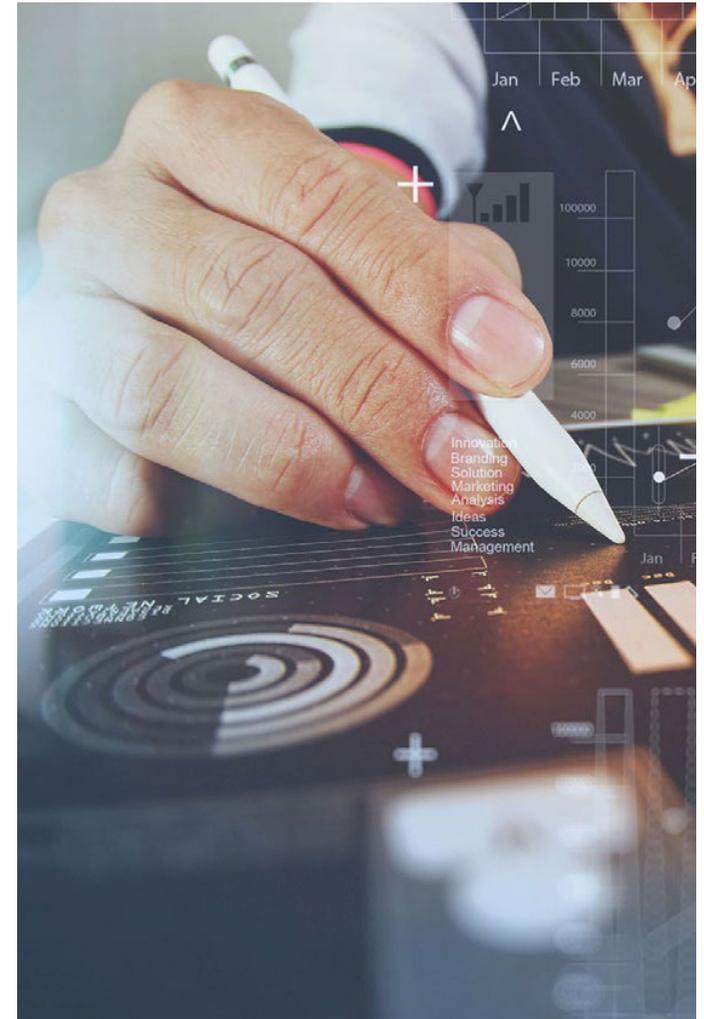
En primer lugar, estos resultados aportan pruebas que desmienten muchos de los mitos predominantes acerca del liderazgo femenino y de lo que requieren los líderes para ser exitosos. Este estudio ha revelado que **las líderes mujeres no tienen, ni necesitan tener niveles más altos de empatía que sus contrapartes masculinas, y en general, no se observaron diferencias entre líderes mujeres y hombres en los rasgos de personalidad de la evaluación de Inteligencia Emocional.**

En segundo lugar, las mujeres en puestos de alta dirección mostraron niveles similares en rasgos que se consideran estereotípicamente ‘masculinos’, principalmente **Enfoque del Riesgo, Competitividad y Asertividad.**

Por último, a pesar de las diferencias observadas desde un punto de vista estadístico, la magnitud de estas diferencias es imperceptible y por lo tanto no se consideran diferencias significativas. Por ejemplo, la diferencia más marcada fue en Control de Stress, donde las mujeres líderes obtuvieron un percentil 33, y los hombres líderes un percentil 47. Se considera que ambos puntajes se sitúan en la misma franja que la mayoría o la media, por lo que no producirían diferencias notables o significativas en el comportamiento.

“

Estos resultados aportan pruebas que desmienten muchos de los mitos predominantes acerca del liderazgo femenino y de lo que requieren los líderes para ser exitosos.



Estilo de **liderazgo intercultural**

El estudio resalta las diferencias y similitudes clave en los niveles promedio de los rasgos de personalidad entre la muestra latinoamericana y la del Reino Unido, Australia y los Países Bajos. Al interpretar estas similitudes y diferencias, puede ser interesante considerar las diferencias culturales. Existen claras **diferencias culturales entre los países latinoamericanos y los occidentales, que se manifiestan en el lugar de trabajo y en las normas empresariales.**



En lo que respecta a **los estilos de liderazgo**, los países latinoamericanos tienden a trabajar de forma más **jerárquica** que el Reino Unido. Esta diferencia se amplía cuando se comparan los países latinoamericanos con Australia, y los Países Bajos, que adoptan un **enfoque mucho más igualitario** del liderazgo.

Las distintas culturas ven **el tiempo y los horarios** de forma diferente. Por ejemplo, en el Reino Unido y en los Países Bajos se tiende a centrar la atención en los plazos y en completar las tareas antes de pasar a la siguiente. En Brasil y México, el tiempo tiende a ser más fluido; hay un enfoque en la flexibilidad y la adaptabilidad para satisfacer las demandas cambiantes a medida que surgen nuevas oportunidades.

Finalmente, existen otras diferencias clave entre las culturas respecto de cómo construyen la **credibilidad** en su negocio y con sus clientes. En Australia, los Países Bajos y el Reino Unido, la confianza se establece a través de actividades relacionadas con los negocios, y es muy probable que la relación sólo exista en un contexto empresarial. **En los países latinoamericanos, la confianza se construye mediante actividades fuera de la jornada laboral**, y los vínculos son fundamentales. Es fácil ver cómo estas expectativas por sí solas podrían convertirse en una barrera para las mujeres en América Latina, debido a los estereotipos de género y los compromisos de tiempo que ya sabemos que existen.

¿Cómo se comparan estos resultados con el estudio original de Mujeres en los Negocios de Thomas International?

Al comparar los resultados actuales de la región de Latinoamérica con los hallazgos del estudio original del Reino Unido, Holanda y Australia, se han descubierto similitudes y diferencias. En primer lugar, los resultados fueron similares, debido a que **ambos estudios no encontraron diferencias significativas en los niveles promedio de los diferentes rasgos de personalidad entre líderes mujeres y hombres.**

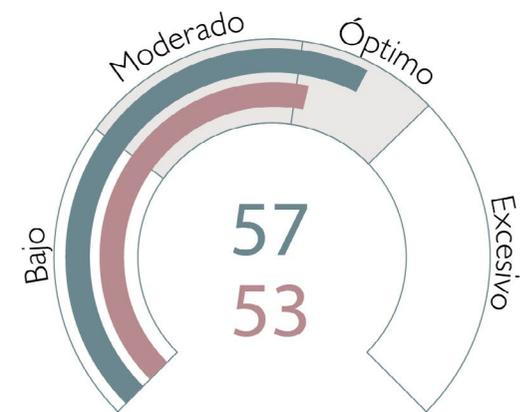
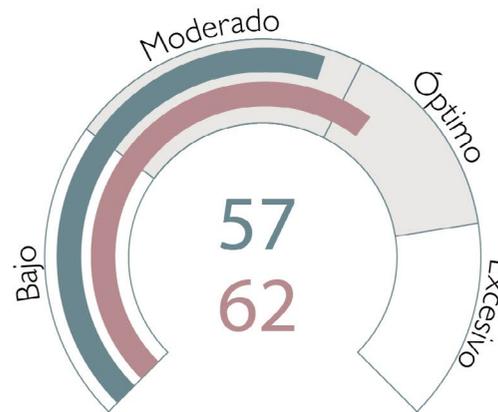
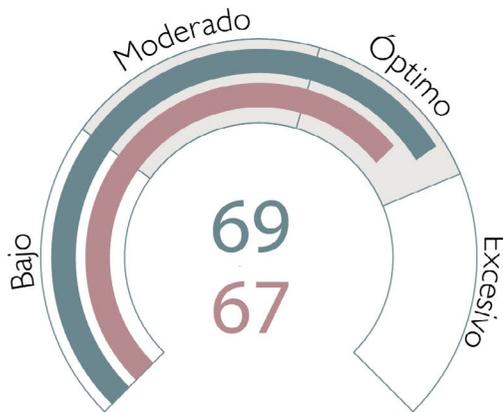
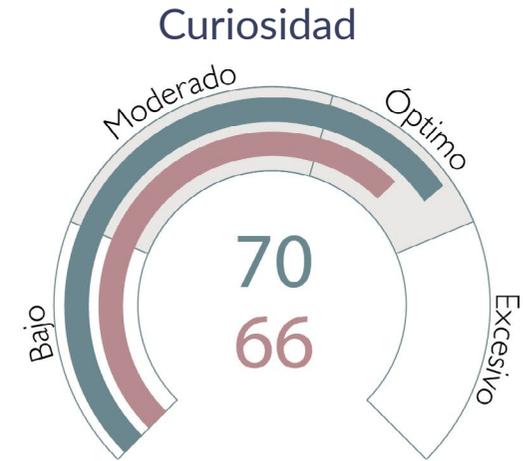
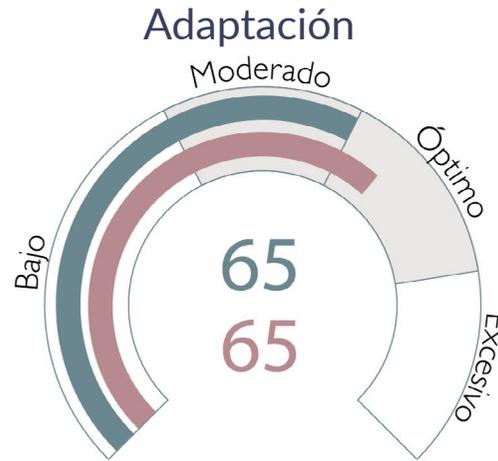
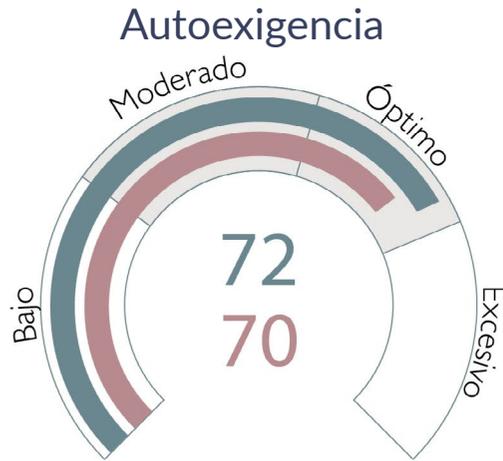
Curiosamente, hubo claras diferencias entre los líderes de América Latina y los del Reino Unido, Holanda y Australia en los rasgos de Inteligencia Emocional. **Los líderes de América Latina mostraron niveles más altos de Control de Impulsos, Optimismo, Autoestima y Auto-Motivación** en comparación con el grupo original de líderes. Esto indicaría que es probable que los líderes de América Latina tienden a analizar antes de actuar, ven el vaso medio lleno, se sienten más seguros de sus capacidades y están más motivados intrínsecamente. En cambio, las diferencias sugerirían que los líderes del Reino Unido, Holanda y Australia son más propensos a actuar por impulso, ven los posibles aspectos negativos de una situación determinada, se evalúan a sí mismos con más dureza y requieren más motivación externa.

No se descubrieron diferencias entre los dos grupos de líderes al examinar los rasgos del HPTI (Indicador de Rasgos de Alto Potencial). Este resultado es especialmente significativo desde una perspectiva intercultural, debido a que el HPTI se desarrolló como una evaluación de liderazgo.

También se realizó una comparación entre todos los líderes mujeres y todos los líderes hombres de las muestras: de América Latina, y del Reino Unido, Holanda y Australia. Al igual que los hallazgos anteriores en ambos estudios, no se descubrieron diferencias de personalidad ni de Inteligencia Emocional.



Resultados del estudio: **Personalidad en el Lugar de Trabajo**



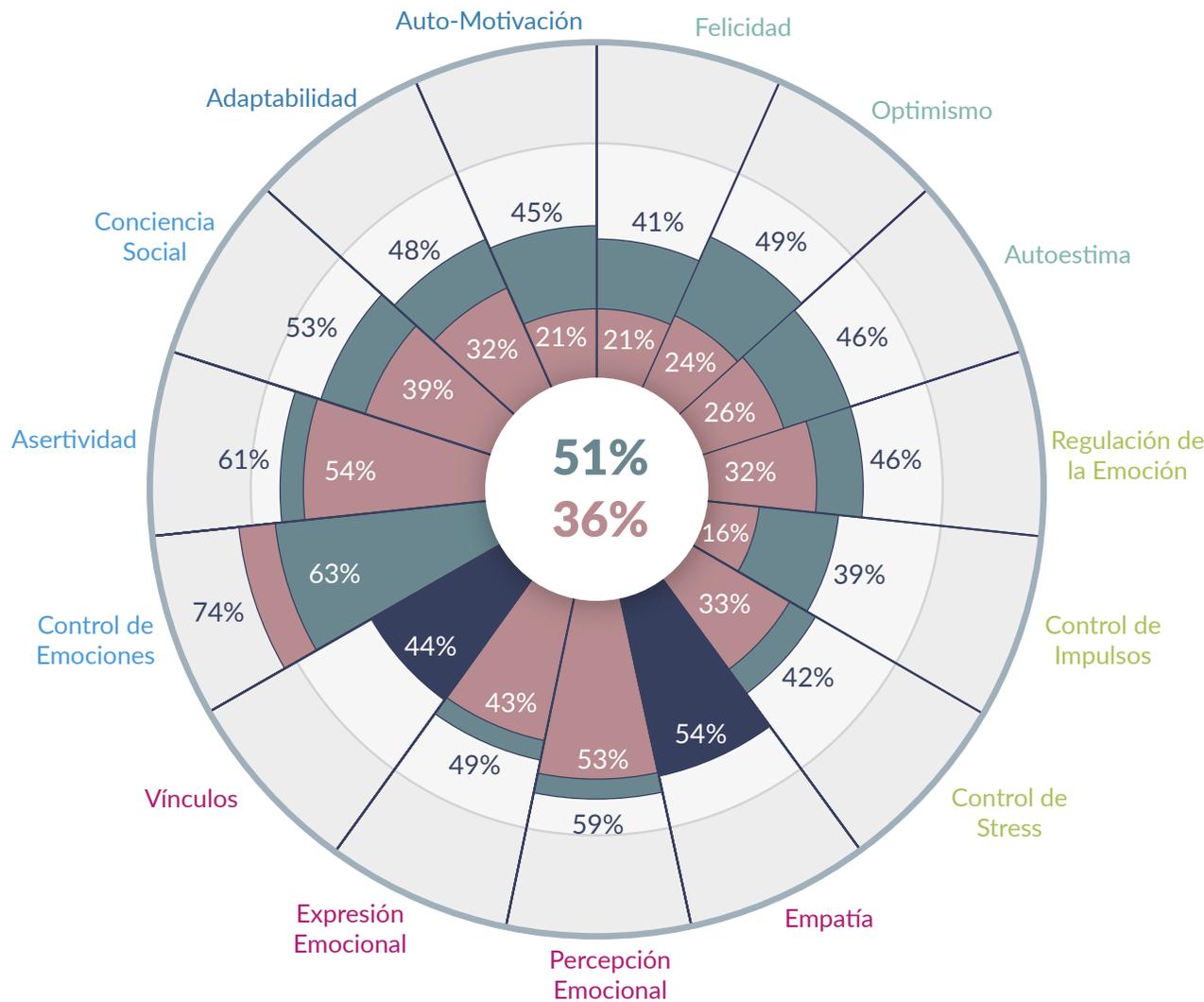
Personalidad en el Lugar de Trabajo

Puntaje de América Latina **vs** Reino Unido

● Puntaje de líderes de América Latina

● Puntaje de líderes del Reino Unido

Resultados del estudio: **Inteligencia Emocional**



Inteligencia Emocional

Puntaje de América Latina
VS
Reino Unido

- *Puntaje de líderes de América Latina*
- *Puntaje de líderes del Reino Unido*
- *Puntajes iguales*

Bandas de puntuación

- 1-29% Debajo de la media
- 30-69% Promedio
- 70-99% Superior a la media

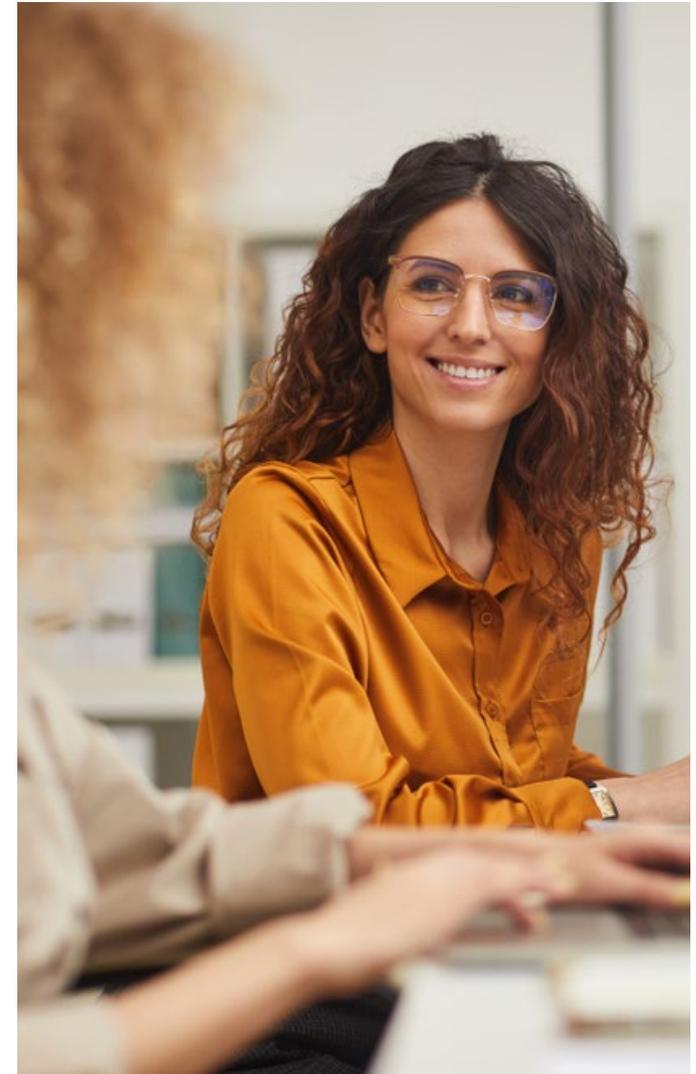
¿Cuáles son las acciones y las consecuencias para las organizaciones?

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

Se decidió que la acción intencional y deliberada es la estrategia más importante para aumentar la proporción de mujeres en roles de alta dirección². Este informe concluye, además, que la COVID-19 ha cambiado la forma de trabajar, pero no lo que va a funcionar para las mujeres².

Los resultados indican que los estándares y las características de cómo se juzga a los empleados hombres y mujeres son diferentes. Esto significa que es vital que los responsables de la toma de decisiones comprendan claramente los criterios con los que se debe evaluar a los candidatos, y en los que se debe basar la decisión. También es beneficioso identificar estos criterios antes de que los candidatos soliciten un puesto, para que no haya posibilidad de que los responsables de la contratación se vean influenciados por sesgos inconscientes y elijan los criterios con los que los candidatos de su “círculo íntimo” obtengan mejores resultados.

Una vez que determinados los criterios, los candidatos deben ser evaluados en función de ellos, utilizando métodos libres de posibles prejuicios inconscientes. **El estudio confirma la eficacia de las evaluaciones psicométricas como predictores objetivos del éxito, incluidos los roles de líderes en niveles directivos.** Hombres y mujeres tienen la misma probabilidad de poseer la personalidad y la inteligencia emocional asociadas al potencial de liderazgo, aunque el sesgo hace que los comportamientos asociados se interpreten de forma diferente. El uso de evaluaciones psicométricas elimina la necesidad de que los entrevistadores evalúen comportamientos de forma subjetiva. En su lugar, proporciona información objetiva que indica la idoneidad de un candidato. Además, las evaluaciones psicométricas permiten tomar decisiones de contratación y promoción de forma objetiva, justa y libre de sesgos.





Las organizaciones pueden dar otros pasos a fin de promover la diversidad en el Lugar de Trabajo, por ejemplo, analizar los CV anónimamente es una manera eficaz no sólo de preseleccionar a más mujeres, sino también de lograr que más mujeres reciban ofertas laborales. La eliminación de la información identificable en el proceso de solicitud evita que se produzcan sesgos inconscientes al revisar la limitada información proporcionada en la solicitud inicial. Además, las organizaciones que han hecho obligatorio que los paneles de entrevista tengan representación de mujeres o grupos étnicos minoritarios, han incrementado las probabilidades de que los grupos minoritarios avancen en el proceso.

Otro ejemplo de las iniciativas que los empleados pueden llevar a la práctica para promover la diversidad de género es **asegurarse de que las preselecciones contengan al menos una mujer**. Las entrevistas deberían estar estructuradas para garantizar que las preguntas de las entrevistas no están formuladas sobre el sesgo del entrevistador.

Utilizar evaluaciones psicométricas a fin de identificar el talento también puede promover que más empleadas mujeres soliciten ascensos y aumentos salariales. Parece que **es menos probable que las empleadas mujeres de alto potencial pidan aumentos salariales o soliciten ascensos** dentro de la organización, debido a que, como muestran los resultados, existe un sesgo inherente en cómo se interpretan y retribuyen ciertos comportamientos expresados por empleadas mujeres. Como resultado, ellas se sienten menos inclinadas a solicitar un aumento salarial, a pesar de ser capaces y mostrar perfiles similares de Personalidad e Inteligencia Emocional que sus contrapartes masculinas.



Conclusión

Las mujeres aún están insuficientemente representadas en niveles directivos en América Latina; parece que el sesgo generalizado contra las mujeres no permite su éxito. Sin embargo, los resultados de este estudio muestran evidencia clara de que los líderes hombres y las líderes mujeres no son diferentes; presentan niveles casi idénticos de rasgos de personalidad y de inteligencia emocional que predicen el éxito. No obstante, la manera en la que se interpretan, reconocen y recompensan estos rasgos muestran que, en las mujeres empleadas con similar comportamiento al de los hombres, los rasgos son percibidos negativamente, debido a los sesgos conscientes e inconscientes de otras personas. Las organizaciones que desean construir mayor diversidad, tanto en cuanto a su flujo de talentos como de altos líderes, deben contar con pruebas psicométricas en su proceso de evaluación y reclutamiento a fin de reducir cualquier sesgo inconsciente.



Nuestro estudio revela respuestas a varias preguntas clave acerca de la diversidad de género en el liderazgo:

¿SON LAS LÍDERES MUJERES Y LOS LÍDERES HOMBRES DE AMÉRICA LATINA DIFERENTES? - NO.

No se encontraron diferencias significativas entre las mujeres y los hombres en la Personalidad y en la Inteligencia Emocional. Las mujeres tienen la misma probabilidad que los hombres de obtener niveles óptimos de personalidad asociados al éxito en el liderazgo.

¿LAS LÍDERES MUJERES DE AMÉRICA LATINA NECESITAN SER EMPÁTICAS PARA SER EXITOSAS? - NO.

Nuestra evidencia no mostró diferencias en empatía entre líderes mujeres y hombres. A pesar de los estereotipos que las líderes mujeres deben adoptar un enfoque del liderazgo más afectuoso, compasivo o emocional, estos estereotipos no se ajustan a la realidad.

¿LOS HOMBRES LÍDERES NECESITAN SER ASERTIVOS Y DISTANTES? - NO.

No hay evidencia que apoye el estereotipo que los líderes hombres deben ser distantes, duros y “fríos”. Se ha comprobado que las líderes mujeres y los líderes hombres son tan empáticos, competitivos, asertivos y valoran las relaciones como los demás.

¿SE DIFERENCIAN LOS LÍDERES DE AMÉRICA LATINA DE LOS DEL REINO UNIDO, HOLANDA O AUSTRALIA EN CUANTO A LA PERSONALIDAD? - NO.

Los líderes de América Latina poseen los mismos niveles de rasgos de liderazgo clave identificados en la evaluación de la Personalidad en el Lugar de Trabajo.

¿SON LOS LÍDERES LATINOS MÁS EMOCIONALES QUE LOS BRITÁNICOS, HOLANDESES O AUSTRALIANOS? - NO.

Los líderes de América Latina muestran el mismo nivel de rasgos de emocionalidad que los líderes del Reino Unido. No obstante, los líderes de América Latina muestran mayor Optimismo, Autoestima, Control de Impulsos y Auto-Motivación.

¿PUEDE UNA PRUEBA PSICOMÉTRICA PROPORCIONAR UNA VISIÓN NO SESGADA PARA IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE LIDERAZGO? - SI.

Las pruebas demuestran que hombres y mujeres tienen la misma probabilidad de tener la Personalidad y la Inteligencia Emocional asociadas al potencial de liderazgo. Las pruebas psicométricas proporcionan un método objetivo y fundamentado para evaluar a un candidato sin potenciales sesgos.



Un informe reciente de Mujeres en los Negocios concluyó que para que las empresas tengan éxito en el 2021 y a futuro, se requerirá que los líderes demuestren rasgos específicos, incluyendo adaptabilidad, resiliencia, la capacidad de colaborar y, principalmente, empatía². **Los resultados de este estudio demuestran que tanto las líderes mujeres como los líderes hombres poseen los rasgos necesarios en igual medida para liderar con éxito.**

Referencias

1. Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). ¿Es la diversidad de género rentable? Evidencia de una encuesta global (Documento de trabajo N.º 16-3) Washington, D.C.: Instituto Peterson para la Economía Internacional
2. Grant Thornton. (2021). Mujeres en los Negocios 2021 Una Ventana de Oportunidades. Disponible en: <https://www.grantthornton.ie/insights/women-in-business-2021/>
3. Barreto, M., Ryan, M. K., Schmitt, M. T. (2009). The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality. Washington, DC: Asociación Americana de Psicología
4. Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., y van Dick, R. (2017). Pensar en Gerente, pensar en masculino, pensar en seguidor, pensar en femenino: Sesgo de género en teorías implícitas de liderazgo. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 47(7), 377-388
5. Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., y 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
6. Avolio Alecchi, B. (2020). Hacia la realización del potencial de las mujeres emprendedoras en América Latina: Un análisis de las barreras y los desafíos. *Latin American Research Review*, 55(3), 496-514. Disponible en: <http://doi.org/10.25222/larr.108>
7. PwC. (2021). Índice de Mujeres en el Trabajo 2021. Disponible en: <https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/women-in-work-index.html#dataexplorer2020>
8. Michel Hermans et al. (2017). Actitudes hacia el Avance de Carrera de las Mujeres en América Latina: El impacto moderador de la percibida proactividad internacional de la empresa. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales* 48.1: 90-112. Web
9. PwC Ecuador; Ekos Negocios. (2020). Participación de género por nivel jerárquico. Disponible en: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/participacion-de-genero-por-nivel-jerarquico>
10. Latin American Post. (2019). ¿Cuántas mujeres ocupan cargos importantes en empresas latinoamericanas? Disponible en: <https://latinamericanpost.com/es/26143-cuantas-mujeres-ocupan-cargos-importantes-en-empresas-latinoamericanas>
11. Amador Barreiro, C., Treglown, L., Thomas International (2018). Mujeres en los negocios: ¿Son las líderes mujeres realmente diferentes de los líderes hombres? Disponible en: <https://www.thomas.co/resources/type/whitepapers/women-in-business>
12. Forbes. (2018). Mejores Países para hacer Negocios. Disponible en: <https://www.forbes.com/best-countries-for-business/list>
13. Instituto Nacional de Estadísticas - Chile. (2020). Mujeres en Chile ganan en promedio 27% menos que los hombres. Disponible en: <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2020/03/06/mujeres-en-chile-ganan-en-promedio-27-menos-que-los-hombres>
14. Instituto Nacional de Estadísticas - Chile. (2018). Género e Ingresos – Chile. Disponible en: [https://www.ine.cl/docs/default-source/genero/infograf%C3%ADas/autonomiaeconomica/infograf%C3%ADa-g%C3%A9nero-e-ingresos-\(esi\)-2020.pdf?sfvrsn=7737f39f_3](https://www.ine.cl/docs/default-source/genero/infograf%C3%ADas/autonomiaeconomica/infograf%C3%ADa-g%C3%A9nero-e-ingresos-(esi)-2020.pdf?sfvrsn=7737f39f_3)

Centrarse en los resultados **es el futuro**

La Plataforma Thomas

Thomas es un proveedor líder de plataformas de evaluación de talento. Hemos desarrollado una plataforma extraordinariamente única y a la vez sencilla de utilizar que permite comprender la personalidad, el comportamiento y las aptitudes propias y las de quienes nos rodean. Nuestro conocimiento ayuda a más de 11 000 empresas en más de 140 países a transformar su desempeño, contratando a las personas adecuadas y comprometiéndolas a lo largo de su carrera para que se sientan motivadas y alcancen su mejor nivel.

Conozca más sobre evaluaciones psicométricas

[aquí →](#)

Podrá convertir datos complejos en información sencilla y tomar decisiones más inteligentes para su personal y su empresa.



Thomas International Ltd 2021. Fundada en 1981, Thomas International transforma el rendimiento de las organizaciones de todo el mundo a través de decisiones más inteligentes sobre las personas, mirando más allá de las habilidades y la experiencia para identificar el verdadero potencial y la capacidad de las personas. Su plataforma de evaluación del talento combina la tecnología, la psicología y los datos para hacer más comprensible la compleja naturaleza del comportamiento humano, la aptitud y la personalidad. En la actualidad, Thomas ayuda a más de 11.000 empresas de 140 países a desplegar el poder de su gente.