



UNIVERSIDAD AUSTRAL



ManpowerGroup®



FUTURO DEL TRABAJO

Liderazgo & Talento & Inclusión

Informe final 2021

OBJETIVOS



Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los retos de la diversidad e inclusión para reimaginar y reconfigurar hoy el futuro del trabajo?



ManpowerGroup®

Objetivos:

- Reimaginar y reformar los beneficios de la diversidad e inclusión para diseñar los diferentes escenarios del futuro del trabajo y formar a los colaboradores en las competencias necesarias para enfrentarlos
- Apoyar a las empresas para reformar y dar soluciones para adaptarse a las nuevas formas de trabajo
- Promover el compromiso de mujeres y hombres con la inclusión



Relevamiento

La encuesta fue diseñada especialmente para este estudio por un equipo interdisciplinario de investigadoras del IAE Business School de Argentina y de Marea Consulting de México.



ManpowerGroup®

A través de un cuestionario on line, el relevamiento tuvo lugar durante los meses de octubre de 2020 a enero de 2021.



La convocatoria a participar en este estudio estuvo dirigida a líderes de diversas empresas pertenecientes a distintas industrias y sectores de todos los países de Centro y América Latina y contó con el apoyo de un grupo de partners académicos de importantes universidades y escuelas de negocio de toda la Región.

DATOS DE LA MUESTRA

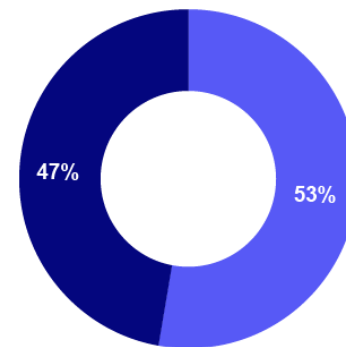


Variables sociodemográficas de la muestra

Participaron de la encuesta
líderes de 20 países de
Centro y Latinoamérica



Total de la
muestra:
870 casos

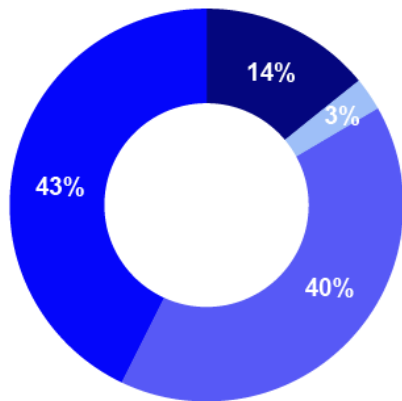


Sexo

- Femenino
- Masculino

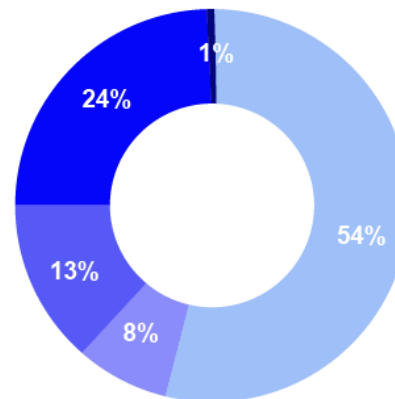
La mayor cantidad de respuestas corresponden a
Argentina (25%) Colombia (18%) y Uruguay (14%)

Variables sociodemográficas de la muestra



Rango de edad

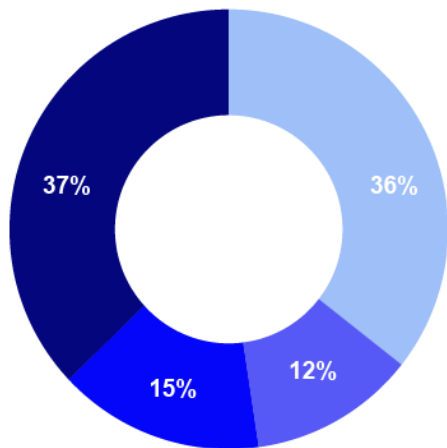
- De 18 a 25 años
- De 26 a 40 años
- De 41 a 55 años
- 56 años o más



Estado Civil

- Casado (a)
- Divorciado (a)
- En pareja
- Soltero (a)
- Viudo (a)

Variables de la muestra

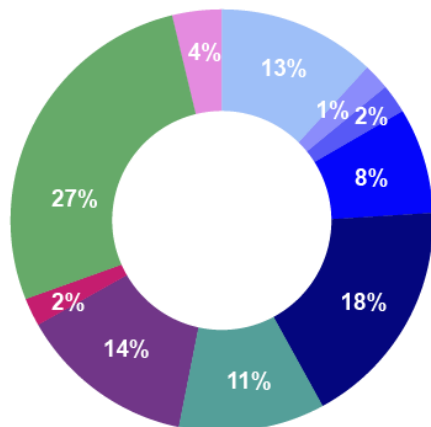


Por tamaño

- Más de 1.000 empleados
- Más de 500 hasta 1.000 empleados
- Más de 200 a 500 empleados
- Menos de 200 empleados

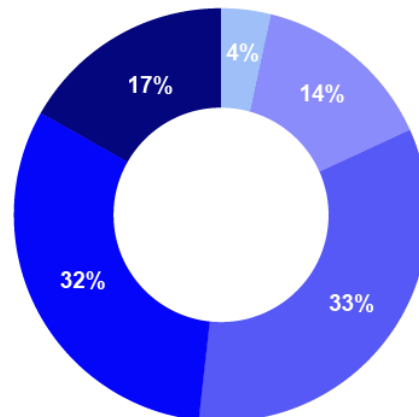
Sector	N	%
Administración Pública	38	4 %
Agroindustria	35	4 %
Comercio	72	8 %
Construcción	32	4 %
Consumo masivo	75	9 %
Educación	65	7 %
Energía (petróleo, gas, etc.)	34	4 %
Financiero	58	7 %
Informática y Tecnología	86	10 %
Otro	255	29 %
Química	23	3 %
Salud	52	6 %
Tercer Sector	21	2 %
Transporte y Logística	24	3 %
Total	870	100%

Variables de la muestra



Área Funcional

- Administración
- Asuntos Públicos
- Comunicación
- Finanzas y Contabilidad
- Marketing y Comercial
- Operaciones
- Otro
- Producción
- Recursos Humanos
- Sistemas



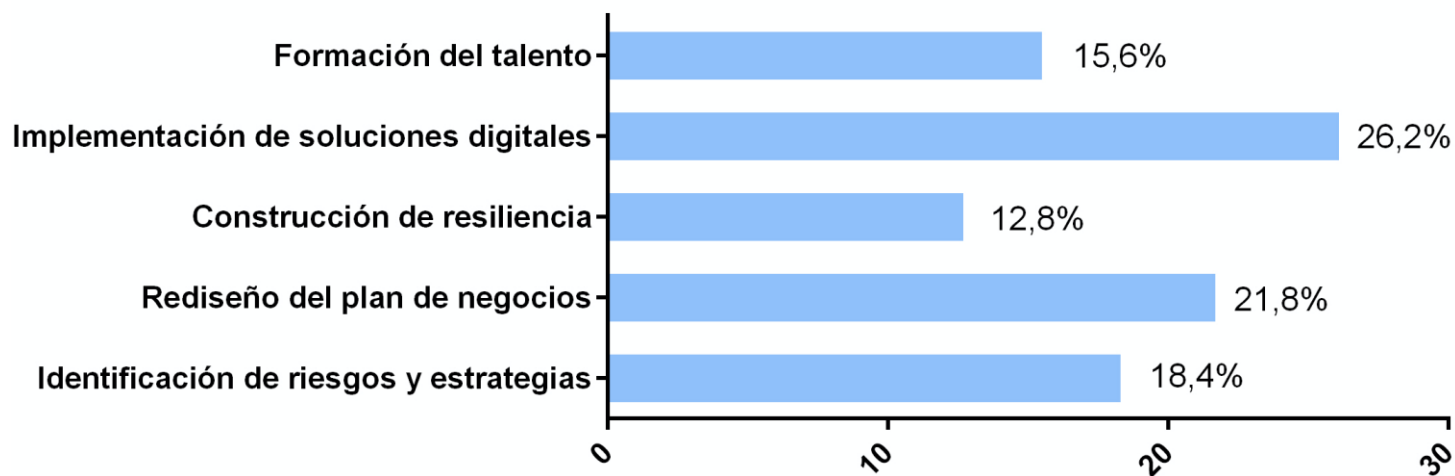
Cargo

- Miembro del Directorio o Consejo de Administración
- Alta Dirección
- Gerencia
- Jefatura - Mandos medios
- Otro

PRINCIPALES RESULTADOS



¿Qué acciones las empresas realizan o realizarán para afrontar la nueva normalidad?



¿En qué medida la inserción de nuevas tecnologías afectará en el modo de dirigir y liderar tu equipo de trabajo?

Gestión de equipos remotos locales e internacionales(tecnología & cross-culture)

Mayor respeto por la vida familiar y personal

Humanización de las relaciones interpersonales

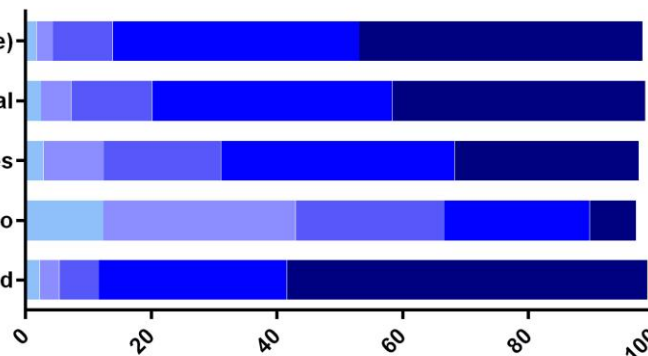
Reducción de los equipos de trabajo

Modalidad laboral blend

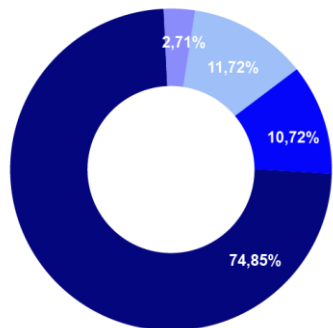
2

3

1



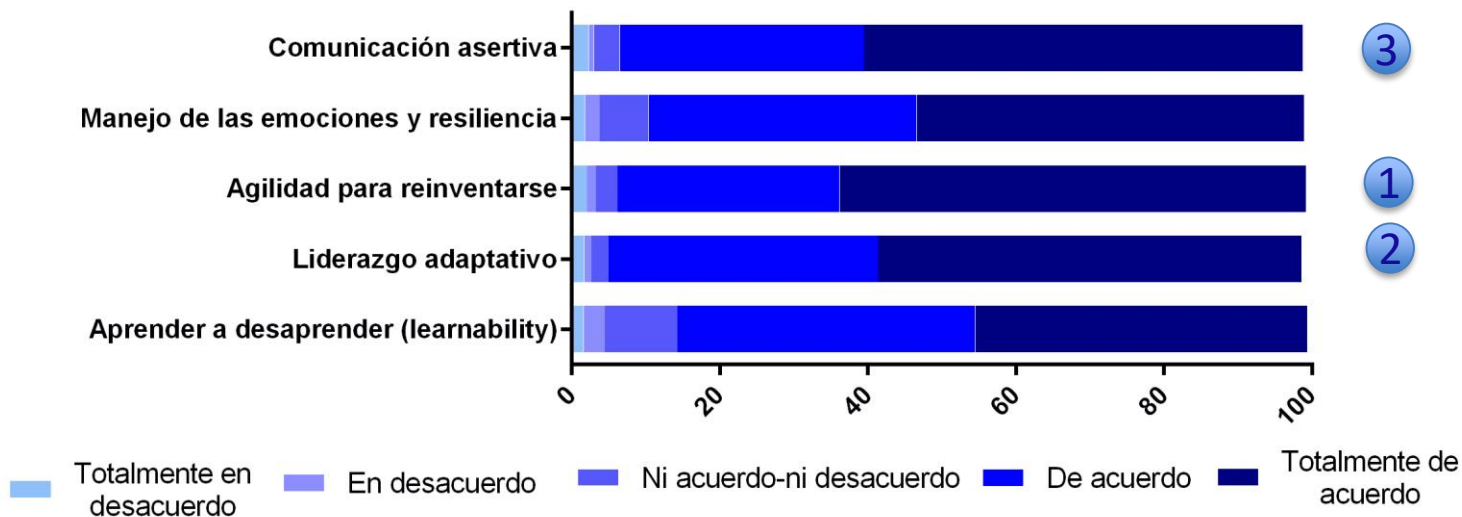
■ Totalmente en desacuerdo
 ■ En desacuerdo
 ■ Ni acuerdo-ni desacuerdo
 ■ De acuerdo
 ■ Totalmente de acuerdo



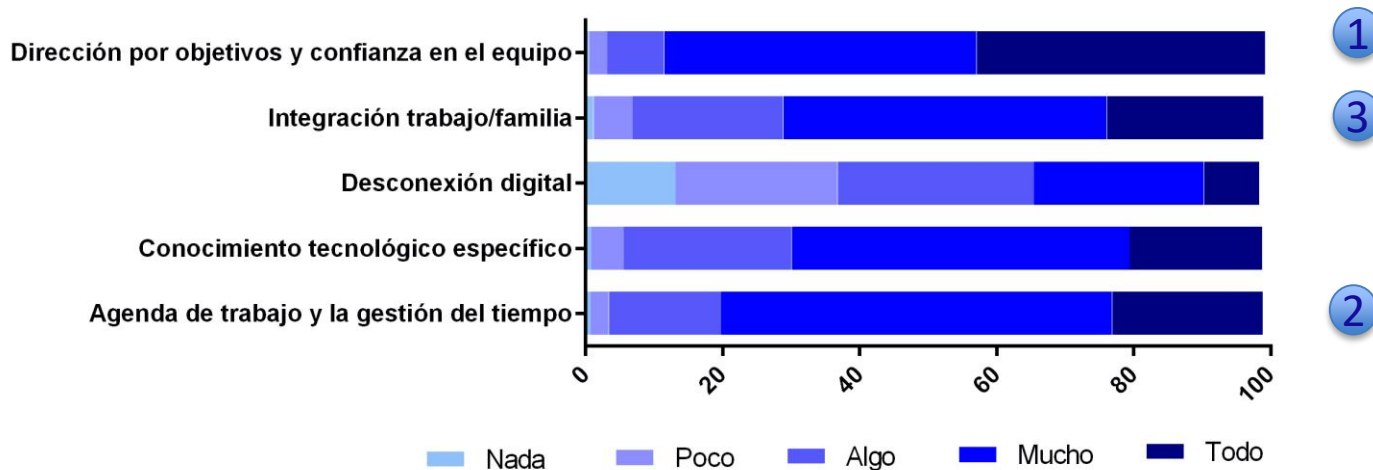
■ Negativo
■ Neutro
■ No lo sé
■ Positivo

¿Consideras que ese impacto será positivo o negativo?

¿Qué hará falta para adaptarse a esos cambios?



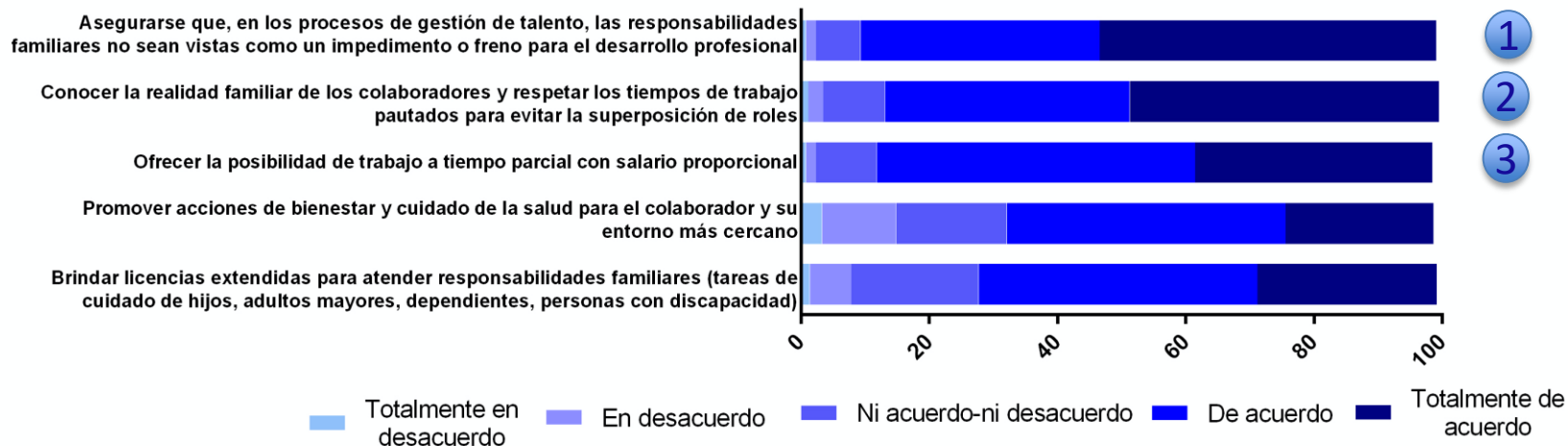
¿En qué medida los cambios experimentados en tu forma de liderar a raíz de la pandemia se potenciarán en la nueva normalidad?



¿En qué medida una cultura incluyente influirá en el futuro del trabajo para:

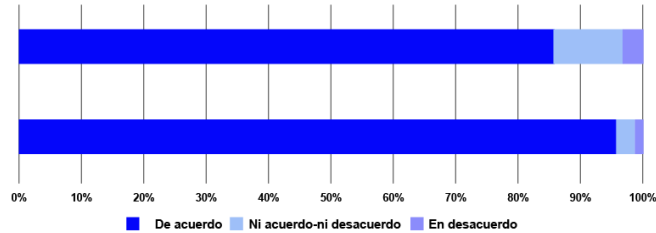


¿En qué medida las siguientes acciones pueden contribuir a una mejor integración vida personal-familiar-laboral en la nueva normalidad?

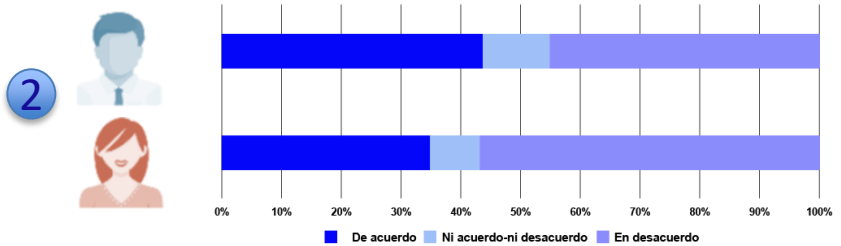


Apertura por sexo

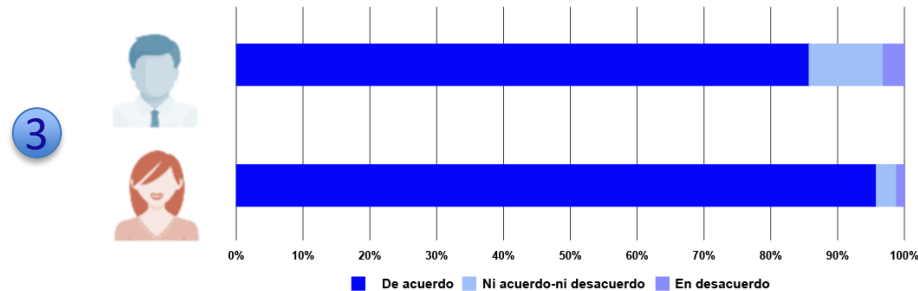
1 Asegurarse que, en los procesos de gestión de talento, las responsabilidades familiares no sean vistas como un impedimento o freno para el desarrollo profesional



2 Conocer la realidad familiar de los colaboradores y respetar los tiempos de trabajo pautados para evitar la superposición de roles

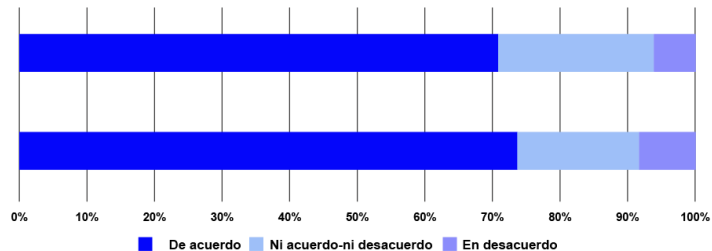


3 Ofrecer la posibilidad de trabajo a tiempo parcial con salario proporcional

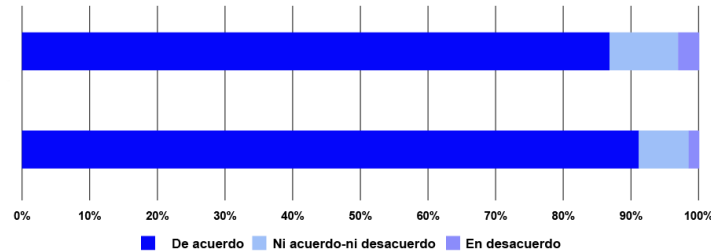


Apertura por sexo

Brindar licencias extendidas para atender responsabilidades familiares (tareas de cuidado de hijos, adultos mayores, dependientes, personas con discapacidad)

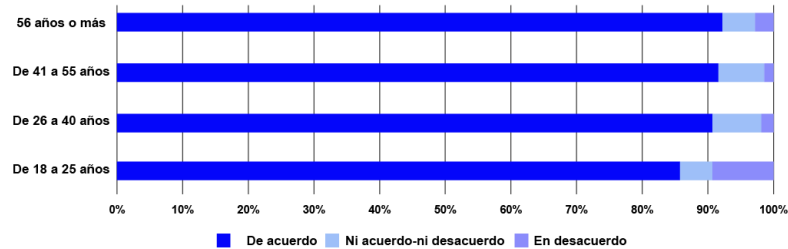


Promover acciones de bienestar y cuidado de la salud para el colaborador y su entorno más cercano

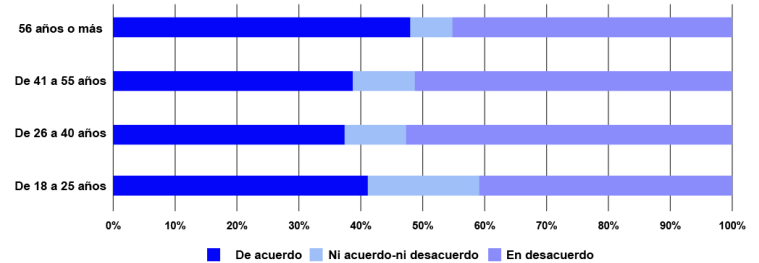


Apertura por rango etario

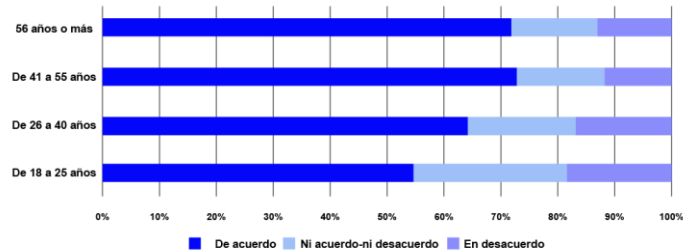
1 Asegurarse que, en los procesos de gestión de talento, las responsabilidades familiares no sean vistas como un impedimento o freno para el desarrollo profesional



2 Conocer la realidad familiar de los colaboradores y respetar los tiempos de trabajo pautados para evitar la superposición de roles

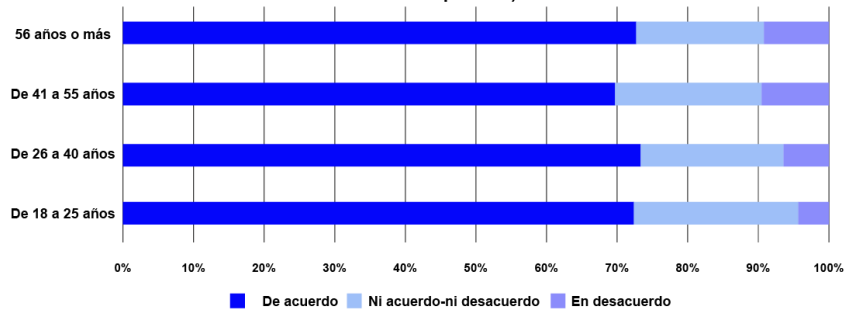


3 Ofrecer la posibilidad de trabajo a tiempo parcial con salario proporcional

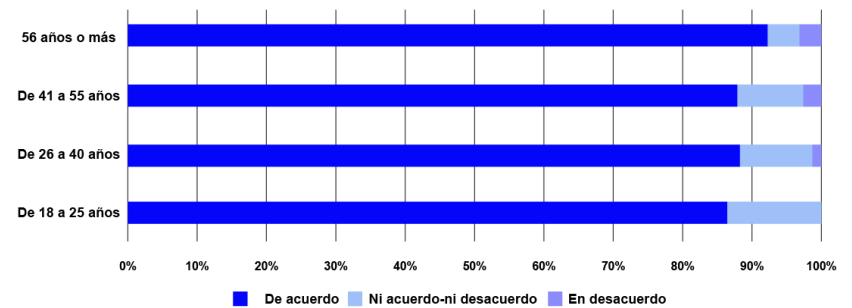


Apertura por rango etario

**Brindar licencias extendidas para atender responsabilidades familiares
(tareas de cuidado de hijos, adultos mayores, dependientes, personas
con discapacidad)**



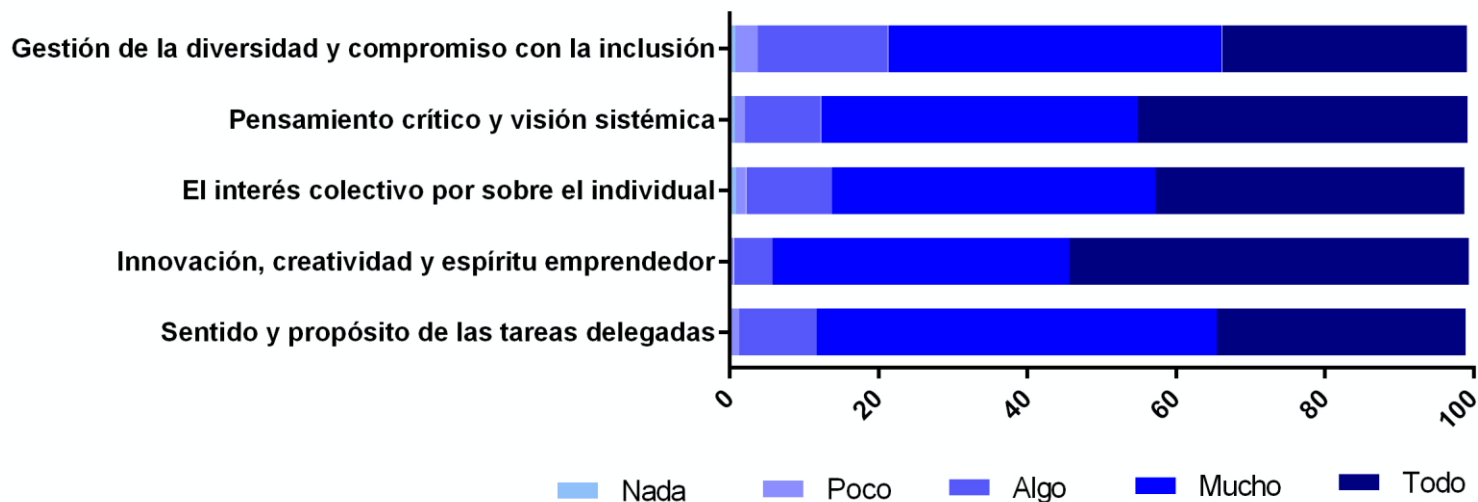
**Promover acciones de bienestar y cuidado de la salud para el colaborador
y su entorno más cercano**



¿Cuál de las siguientes acciones de inclusión que realizan las compañías consideras que logrará afrontar mejor la nueva realidad?



Y si miramos hacia adelante, ¿qué competencias crees que el futuro del trabajo te exigirá como líder de un equipo?



2

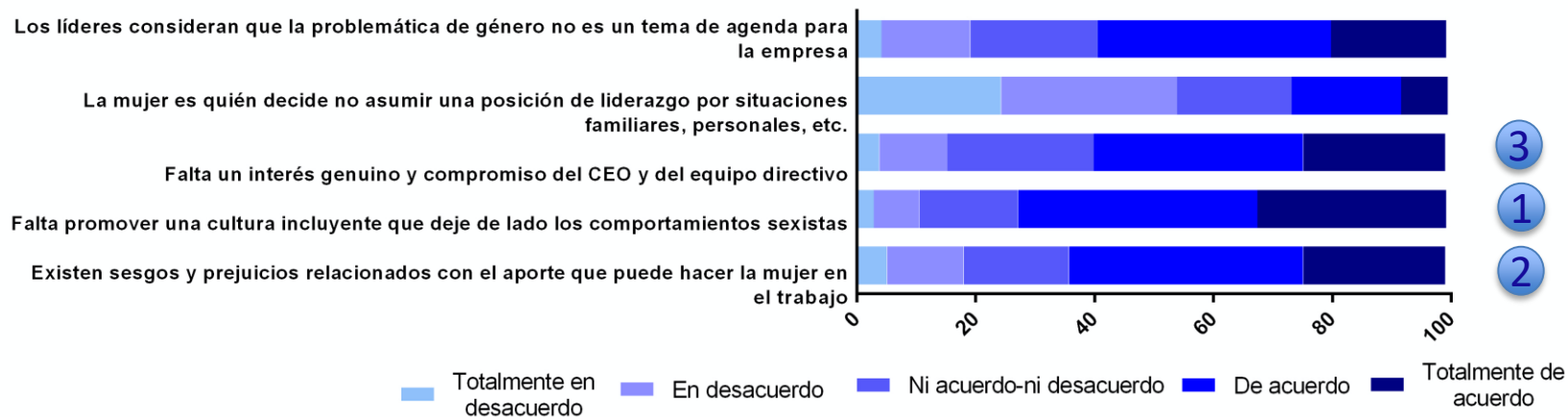
3

1

Indicar en qué medida estás de acuerdo con las siguientes situaciones que un líder incluyente fomenta en su equipo y en la compañía:



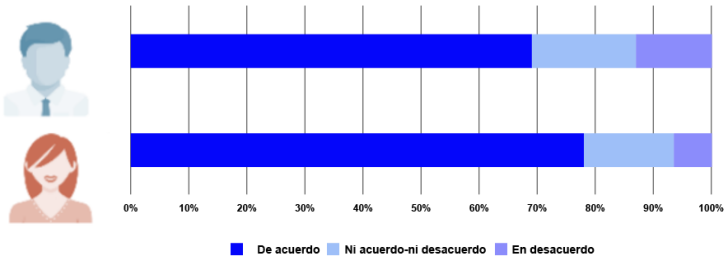
En general, se considera que la inclusión de la mujer es una ventaja competitiva y una propuesta ganadora para el futuro del trabajo, pero pocas empresas han logrado su inclusión en puestos de liderazgo porque:



Apertura por sexo

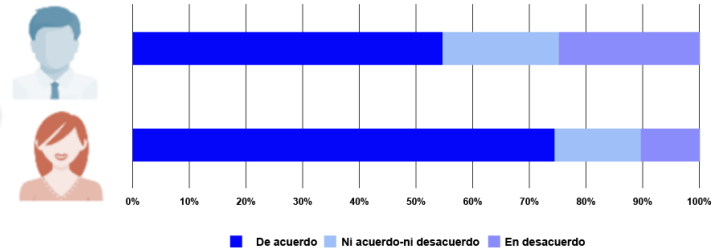
Falta promover una cultura incluyente que deje de lado los comportamientos sexistas

1



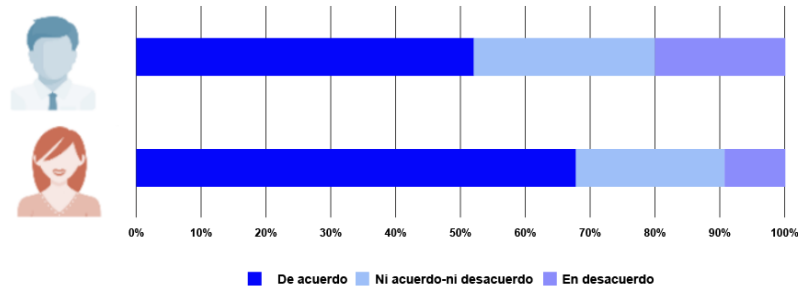
Existen sesgos y prejuicios relacionados con el aporte que puede hacer la mujer en el trabajo

2

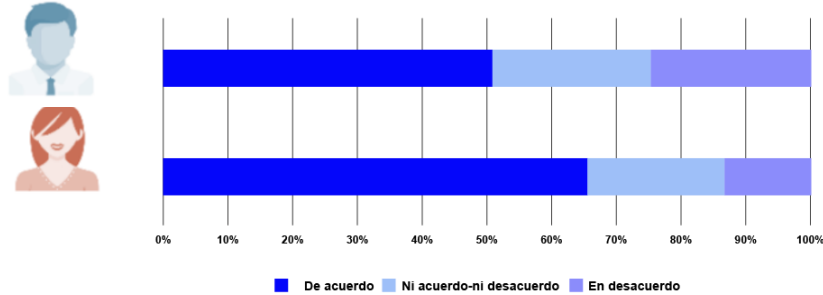


Falta un interés genuino y compromiso del CEO y del equipo directivo

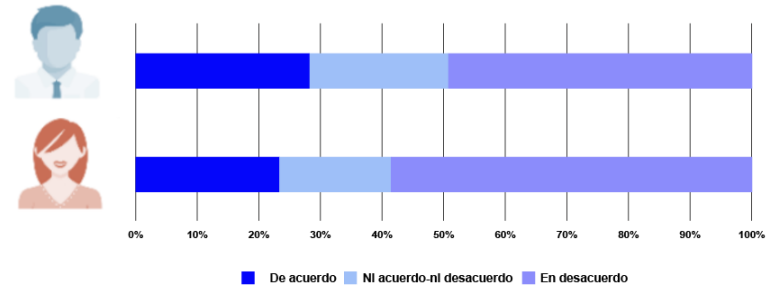
3



Los líderes consideran que la problemática de género no es un tema de agenda para la empresa



La mujer es quién decide no asumir una posición de liderazgo por situaciones familiares, personales, etc.

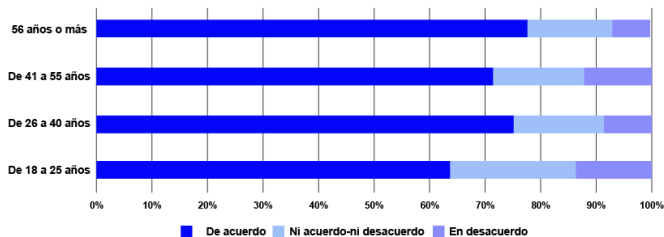


Apertura por rango etario



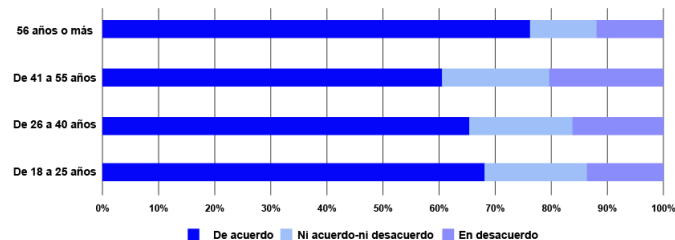
1

Falta promover una cultura incluyente que deje de lado los comportamientos sexistas



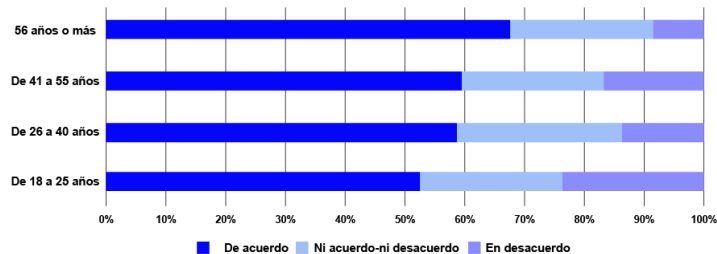
2

Existen sesgos y prejuicios relacionados con el aporte que puede hacer la mujer en el trabajo



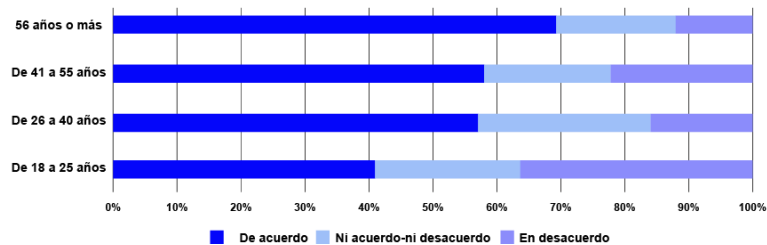
3

Falta un interés genuino y compromiso del CEO y del equipo directivo

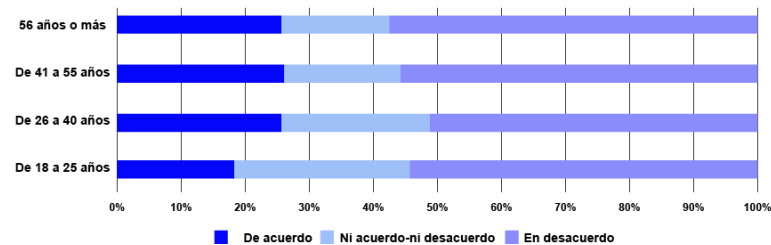


Apertura por rango etario

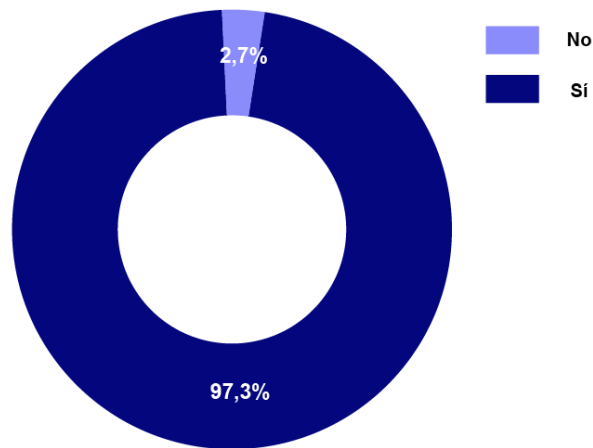
Los líderes consideran que la problemática de género no es un tema de agenda para la empresa



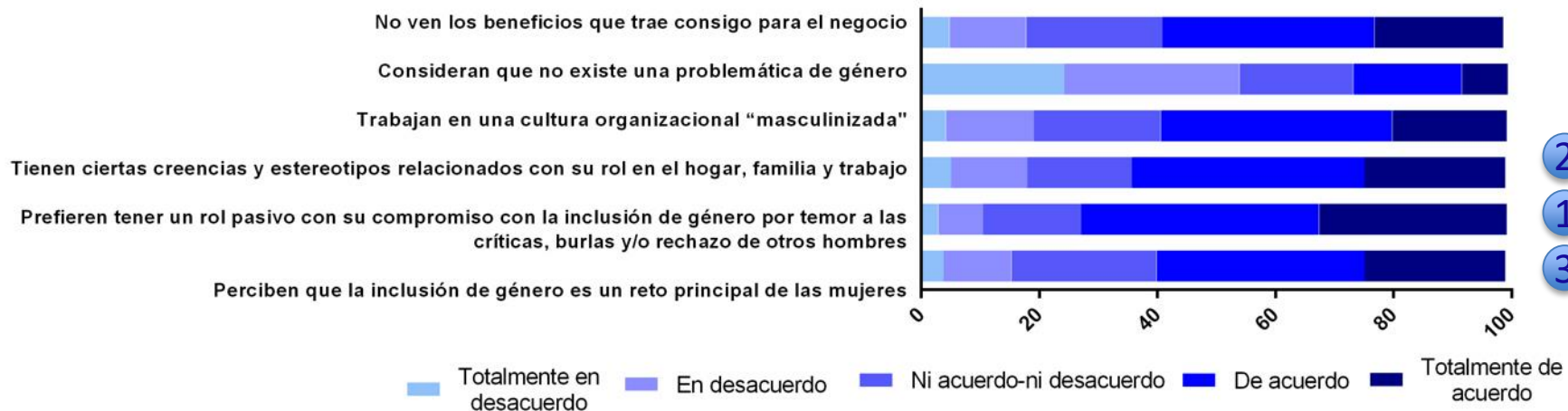
La mujer es quién decide no asumir una posición de liderazgo por situaciones familiares, personales, etc.



¿Considerás que el varón tendría que ser un aliado y/o agente de cambio en la construcción de la cultura incluyente en el futuro del trabajo?

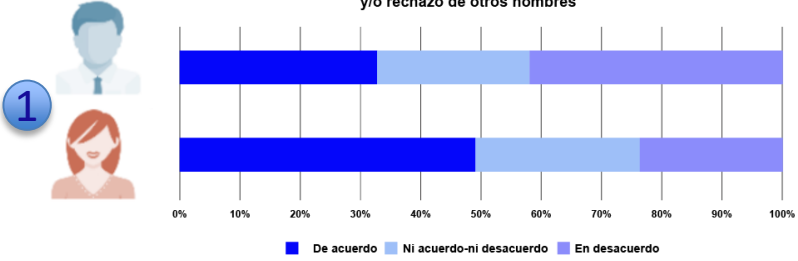


El rol del hombre para construir y fortalecer una cultura incluyente es esencial, sin embargo, existen ciertos desafíos que impiden su participación e involucramiento porque:

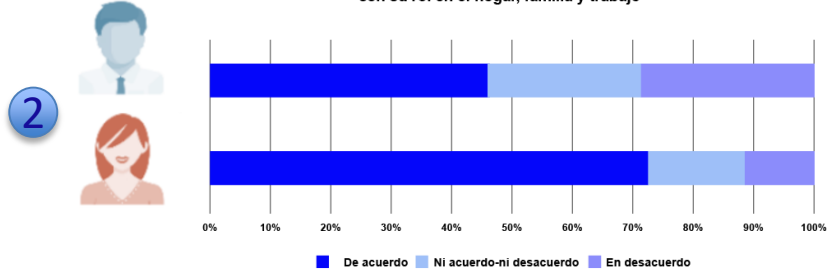


Apertura por sexo

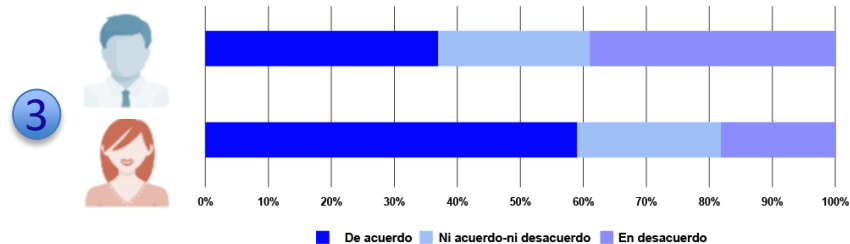
Prefieren tener un rol pasivo con su compromiso con la inclusión de género por temor a las críticas, burlas y/o rechazo de otros hombres



Tienen ciertas creencias y estereotipos relacionados con su rol en el hogar, familia y trabajo

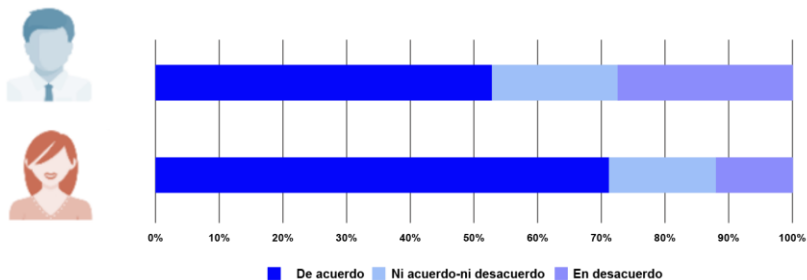


Perciben que la inclusión de género es un reto principal de las mujeres

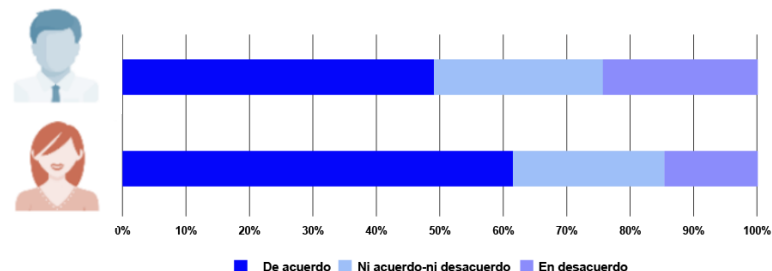


Apertura por sexo

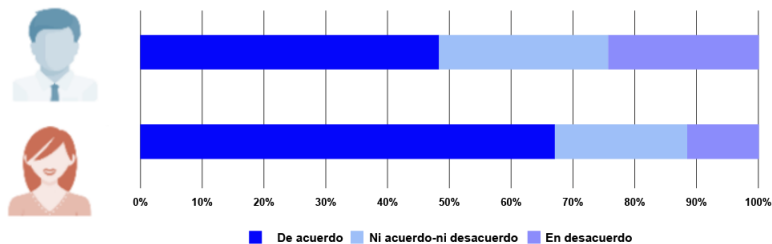
Trabajan en una cultura organizacional "masculinizada"



Consideran que no existe una problemática de género



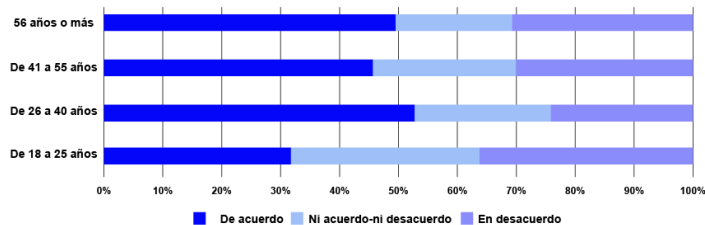
No ven los beneficios que trae consigo para el negocio



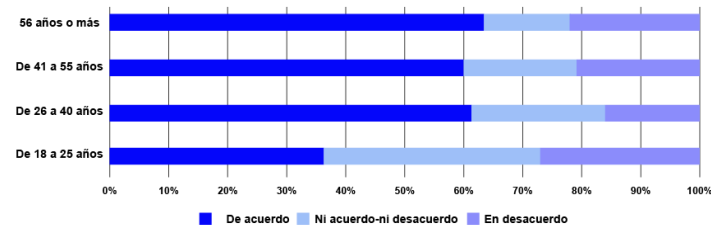
Apertura por rango etario



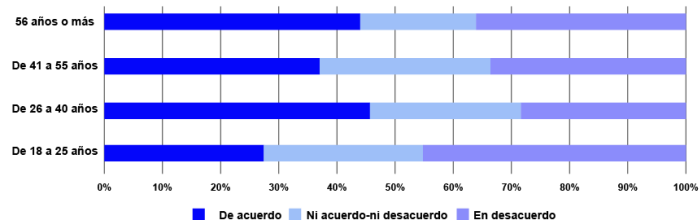
Perciben que la inclusión de género es un reto principal de las mujeres



Tienen ciertas creencias y estereotipos relacionados con su rol en el hogar, familia y trabajo

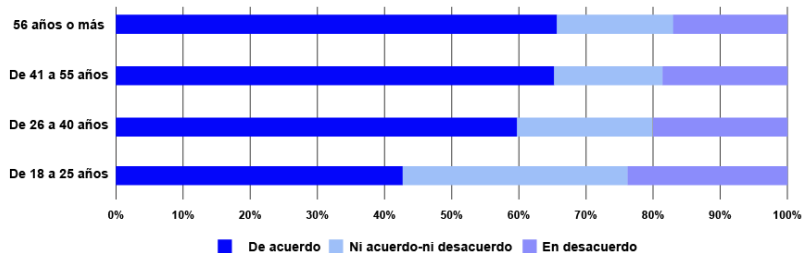


Prefieren tener un rol pasivo con su compromiso con la inclusión de género por temor a las críticas, burlas y/o rechazo de otros hombres

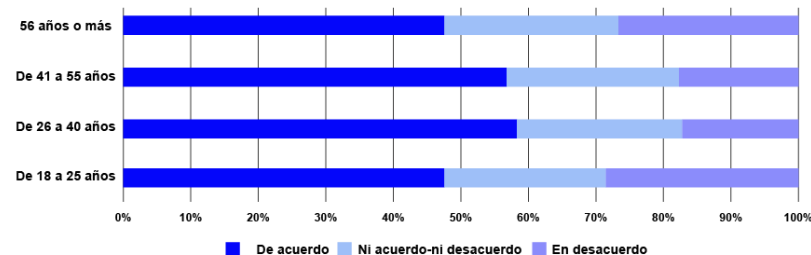


Apertura por rango etario

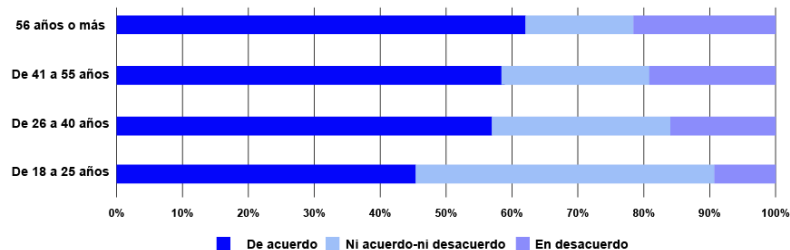
Trabajan en una cultura organizacional “masculinizada”



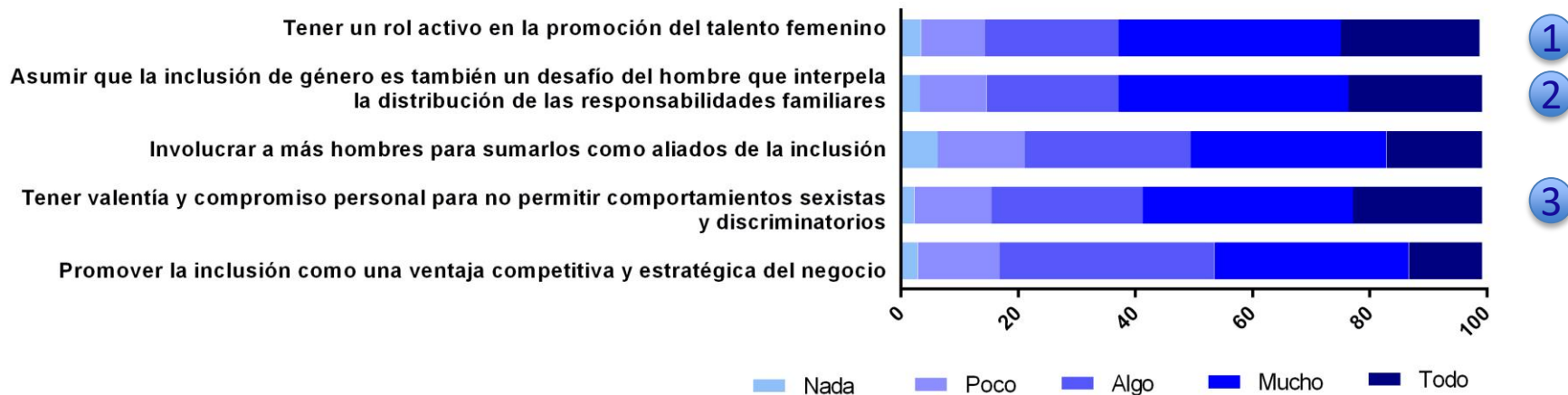
Consideran que no existe una problemática de género



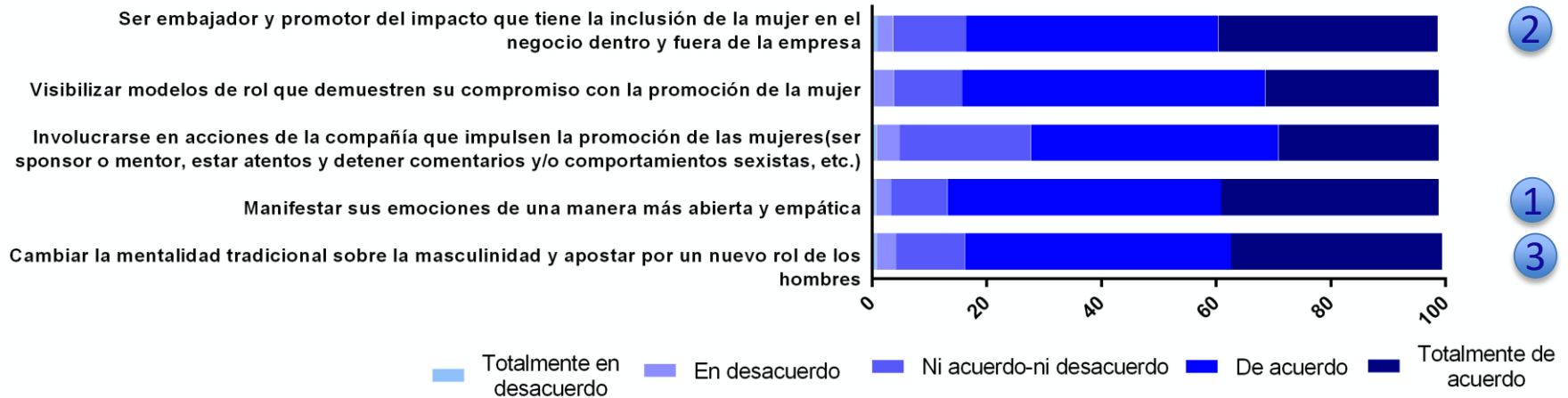
No ven los beneficios que trae consigo para el negocio



¿Cómo y en qué medida los hombres están contribuyendo a crear una cultura incluyente?



Para promover el compromiso de los hombres en la construcción de culturas incluyentes en el futuro del trabajo, será necesario:



CONCLUSIONES DEL ESTUDIO



Eje: El futuro del trabajo

Para afrontar la nueva normalidad los encuestados identificaron que la implementación de soluciones digitales, el rediseño del negocio y la identificación de riesgos y estrategias son, en ese orden, las acciones a tomar. Todas ellas requieren posiblemente del upskilling o re-skilling del talento presente, sin embargo, esta alternativa aparece en cuarto lugar.

Para adaptarse a los nuevos cambios la habilidad más elegida fue la agilidad que hace referencia a la capacidad de cambiar eficientemente, integrando variables para responder rápida y eficazmente a los desafíos del contexto actual. En segundo lugar, aparece el liderazgo adaptivo como un factor clave unido a la comunicación asertiva, tercera opción elegida por los encuestados.

La modalidad blend o híbrida que combina la presencialidad con la virtualidad se impone a la hora de enfrentar el nuevo contexto laboral, seguido de la gestión de equipos remotos locales e internacionales que demandará apertura y flexibilidad para integrar la diversidad cultural y la construcción de confianza a través de vínculos a distancia. El mayor respeto por la vida familiar y personal aparece en tercer lugar y es fruto de la experiencia vivida durante la pandemia que acercó la realidad familiar al ámbito laboral.

Mirando hacia adelante, la dirección por objetivos y la confianza en los equipos se potenciarán en la nueva normalidad, seguido de una eficiente gestión del tiempo y una mejor integración trabajo – familia.

Eje: Integración trabajo - familia

Los encuestados evidencian la necesidad de que se tomen en cuenta las responsabilidades familiares a la hora de gestionar el talento para que no sean un freno o impedimento en el desarrollo profesional, valoran que se respeten los horarios de trabajo pautados para que no haya superposición de roles y se ofrezca la posibilidad de trabajar part time con salario proporcional para aquellos que quieran equilibrar mejor las demandas de su trabajo y de su familia.

La primera opción ha sido más valorada por las mujeres que por los varones lo que pone de manifiesto que con frecuencia el desarrollo profesional de ellas se ve muchas veces condicionado por las tareas de cuidado cuando en realidad deberían ser una responsabilidad compartida.

Con mayor nivel de acuerdo, son más las mujeres que los varones las que prefieren acortar su jornada laboral aunque eso suponga una reducción salarial, mostrando que esa medida facilitaría una mejor integración entre sus roles.

Las nuevas generaciones no eligen mayoritariamente la posibilidad del trabajo part time como sí lo hacen las demás generaciones, evidenciando que a medida que se cuenta con mayor experiencia laboral se prioriza trabajar menos con la consiguiente reducción salarial para poder dedicarse a otras tareas y alcanzar otras metas.

Eje: Inclusión

Las tres acciones de inclusión más valoradas por los ejecutivos para afrontar la nueva realidad implican gestionar la diversidad en los equipos de trabajo para, en primer lugar, fomentar un ambiente laboral que respete y valore las diferencias y penalice los comportamientos discriminatorios no aceptables en una cultura incluyente. En segundo término, plantean promover procesos de reclutamiento, evaluación y promoción libres de sesgos discriminatorios y prejuicios y en tercer lugar, fortalecer la responsabilidad del liderazgo y su capacidad de promover la diversidad y la inclusión.

Las mujeres en mayor medida que los varones encuestados consideran que falta promover una cultura incluyente que deje de lado comportamientos sexistas e identifican en mayor medida la existencia de sesgos y prejuicios relacionados con el aporte que ellas pueden hacer al ámbito laboral.

La mayoría de los ejecutivos percibe que un líder incluyente es aquel que promueve la igualdad de oportunidad a todas las personas sin ningún tipo de discriminación, aprende de las críticas y de los errores y apoya a las personas de su equipo que tienen diferentes ideas, propuestas y perspectivas. La construcción de vínculos únicamente mediatizados por lo digital representa una oportunidad para fomentar la confianza en los equipos de trabajo, lo que llevará al líder a posicionarse más como un facilitador y mentor al servicio de los demás, y le requerirá, sobre todo a los varones, manifestar sus emociones de manera más abierta y empática.

Eje: Inclusión del varón

Nueve de cada diez ejecutivos encuestados consideran que el hombre tendría que ser un aliado o agente de cambio en la construcción de una cultura incluyente en el futuro del trabajo.

Sin embargo, a la hora de identificar los desafíos que enfrenta el hombre para ser un promotor de una cultura incluyente, la mayoría de los encuestados considera que prefieren tener un rol pasivo con su compromiso con la inclusión de género por temor a ser criticados, estar sujetos a burlas o bien ser rechazados por otros hombres, seguido de la existencia de ciertas creencias y estereotipos relacionados con su rol en el hogar, la familia y el trabajo y finalmente consideran que la inclusión de género es un reto principal de las mujeres.

Estos resultados muestran que sin un compromiso genuino de los hombres, no se logrará el cambio deseado. La participación del varón para promover la inclusión del talento femenino en las empresas es vital y hay que trabajar para generar un cambio cultural al interior de cada organización para que ese apoyo del hombre sea real y no se quede en buenas intenciones.

Conclusiones

El rediseño del trabajo de hoy implica:

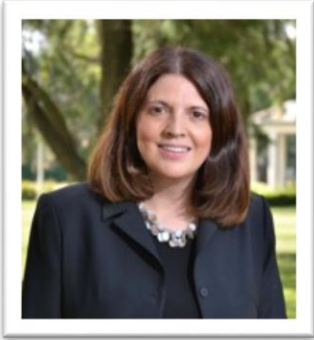
- ✓ Implementar soluciones tecnológicas considerando el know-how necesario y las competencias requeridas para que las nuevas transformaciones digitales sean efectivas y sostenibles en el tiempo. Esto demandará formación del talento para que no traiga como consecuencia nuevos excluidos.
- ✓ Valorar la diversidad y trabajar en pos de la inclusión contribuye a desarrollar la flexibilidad, la creatividad y la eficacia que necesitan los líderes y los equipos de trabajo en el contexto actual, siendo una palanca que impulsa hoy el desarrollo del talento futuro.
- ✓ Tomar mayor conciencia de la realidad familiar de las personas y respetarla para que puedan integrar de manera armónica la vida profesional y personal.
- ✓ La modalidad blend virtual-presencial / local-internacional llegó para quedarse y es imperioso enfocarse en desarrollar la agilidad de las personas y de las organizaciones para reinventarse ante las demandas actuales. No se trata tanto de adaptarse al entorno o contexto sino a la dinámica de las personas, sin perder de vista una mirada humanista que ponga a la persona en el centro de las decisiones más allá de las cuestiones técnicas, focalizándose en las realidades humanas, reconociendo las emociones y las necesidades de las personas.

Conclusiones

Una cultura de inclusión implica:

- Preparar a los líderes y a sus equipos para ser cada vez más adaptables, creativos y eficaces fomentando la innovación y el espíritu emprendedor, competencias elegidas como las más requeridas para el futuro del trabajo.
- Sensibilizar a los hombres sobre la importancia de su participación para promover una cultura incluyente, mostrando que a través de su compromiso y ejemplo pueden influir y abrir oportunidades para integrar el talento femenino en posiciones de liderazgo.
- Incentivar a los líderes varones para que sean aliados y embajadores de la inclusión y puedan compartir sus desafíos y experiencias al promover la inclusión, con la finalidad de invitar a más hombres a sumar esfuerzos y crear entre todos una cultura incluyente.
- Promover programas de formación para los colaboradores enfocados en sesgos y creencias sobre el papel que tienen las mujeres y los hombres en el trabajo y en el hogar, con el propósito de sensibilizarlos y concientizarlos sobre el impacto que tienen los estereotipos y prejuicios en la toma de decisiones, en la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral y en el rol del hombre en el hogar.
- Desarrollar al interior de las empresas una estrategia de comunicación que muestre la importancia y el impacto de la inclusión en la compañía para mostrar los beneficios que trae consigo una cultura incluyente.

Equipo de Investigación



Patricia Debeljuh

Directora del Centro Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School – Argentina.
Doctora en Filosofía - Universidad de Navarra – España.
Profesora del Área de Comportamiento Humano en el IAE Business School de la Universidad Austral – Argentina.
Programa Enfocado en Dirección de Recursos Humanos – IESE Business School - España.
Lic. en Relaciones Industriales - Universidad Argentina de la Empresa – Argentina.
Profesora Visitante en varias Universidades y Escuelas de Negocios de la Región.



Maricarmen Bernal

Socia de Marea Consulting – México.
Doctora en Pedagogía - Universidad de Navarra - España.
Lic. en Pedagogía - Universidad Panamericana – México.
Embajadora de Catalyst para México y Socia fundadora y speaker en Dalia Empower Fundadora y ex Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del IPADE –México.
Delegada de México desde el 2015 a la fecha para el W20 en el G20 en Turquía, China, Alemania, Argentina, Japón, Arabia Saudita e Italia.

Equipo de Investigación



Alejandra Moreno

Socia fundadora y Directora de MAREA Consulting firma embajadora de Catalyst en México y Latinoamérica.

Fue Directora en Dalia Empower y colaboró como Directora Adjunta del Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección del IPADE Business School. México Master en Administración de Empresas por la Universidad La Salle –México.

Ingeniera Industrial por la Universidad Panamericana.

Consultora en la creación de culturas incluyentes. Investiga sobre la inclusión de la mujer y del hombre en las empresas. Especialista en el desarrollo de talento femenino. Coach para líderes. Mentora de empresarias y emprendedoras.



Ana Inés Juliano

HR Senior Executive con más de 15 años de experiencia multinacional en Danone y actualmente Directora externa.

Executive MBA - Maestría en Dirección de Negocios - IAE Business School - Argentina. Executive Coaching - Fundación Protagonista de Cambio.

Lic. en Relaciones Industriales - Universidad Argentina de la Empresa - Argentina. Programas de Intercambio Internacional, ESSEC Gran Escuela de Negocios - París,

Francia & California State University Hayward, Estados Unidos.

Gracias a



ManpowerGroup®

y a los partners académicos que nos apoyaron
en la difusión de esta investigación



Perú



Colombia



Guatemala



El Salvador



Uruguay



UNIVERSIDAD AUSTRAL

Para más información:

Centro Conciliación Familia y Empresa

IAE Business School

Argentina

confye@iae.edu.ar



UNIVERSIDAD AUSTRAL