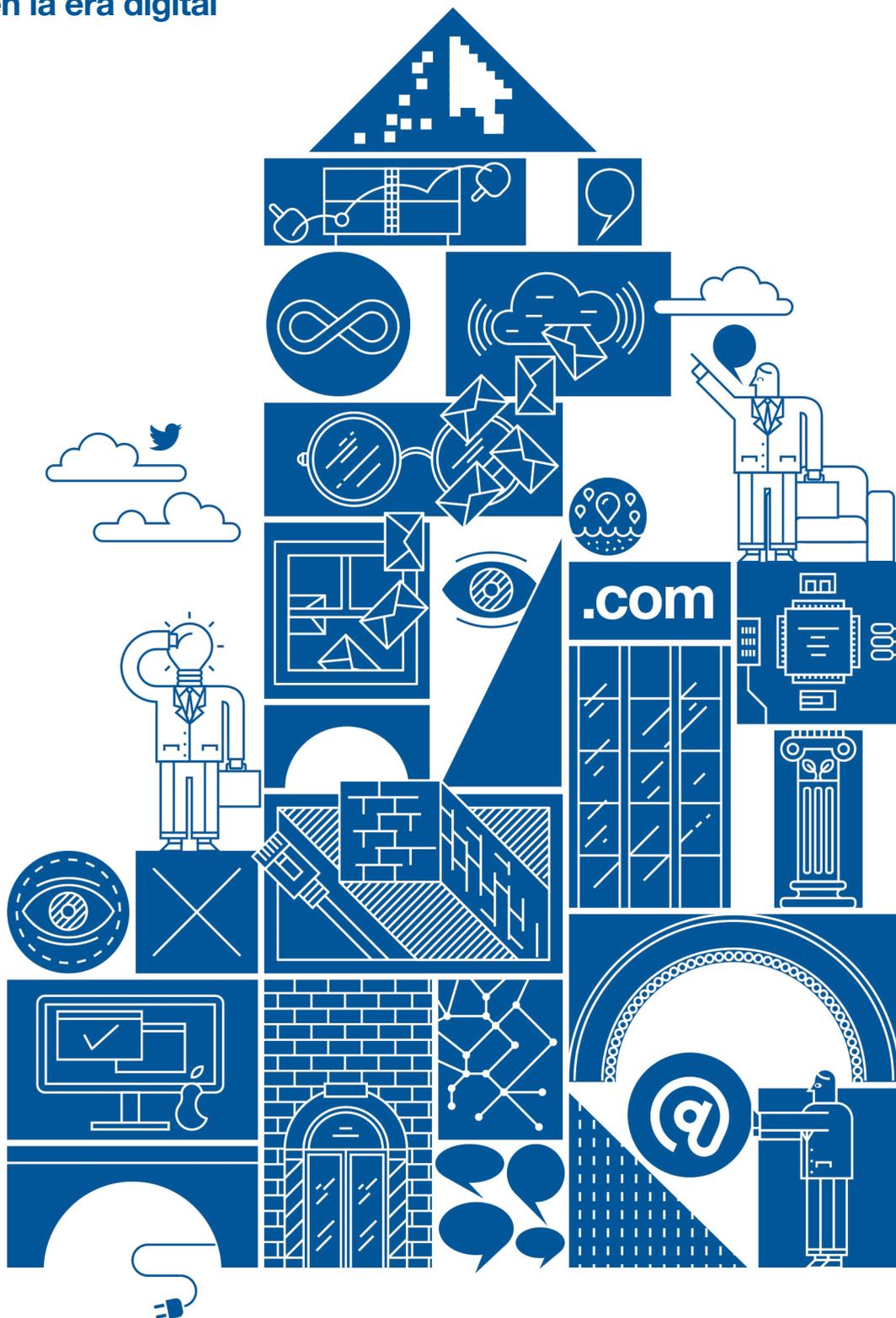


Reinventar la empresa

en la era digital



Reinventar la empresa en la era digital

El cambio de poder en las relaciones de género está en marcha

Alison Maitland

Alison Maitland examina el cambio sutil del modelo occidental de dominación masculina que ha caracterizado los últimos siglos. Explica que dicho cambio se manifiesta de muchas maneras diferentes: feminización de estilos de liderazgo, declive de la jerarquía y la confianza y auge del poder blando, importancia del poder adquisitivo de las mujeres, efecto disruptivo de internet en los modelos de negocio, desplazamiento del centro de poder de Occidente a Oriente y cambios en los roles y actitudes (sobre todo masculinas) frente a trabajo y familia. Las empresas que quieran prosperar en el futuro harían bien en atender a estas tendencias, puesto que el cambio de poder en las relaciones de género que se está produciendo en el siglo XXI traerá el progreso social si permite a mujeres de todos los ámbitos desarrollar su verdadero potencial.

Alison Maitland

London Cass Business School



Alison Maitland es autora y conferenciante internacional especializada en liderazgo, diversidad y el nuevo mundo laboral. Periodista durante muchos años en el *Financial Times*, es coautora de los libros *Future Work* (2011) y *Why Women Mean Business* (2008). Es investigadora principal de recursos humanos en la organización de negocios e investigación The Conference Board y directora de la Junta del Consejo Europeo para la Diversidad en el Trabajo. Es profesora visitante en el Cass Business School de Londres. En 2012 recibió el premio World of Difference 100 Award de la Alianza Internacional de Mujeres. Su página web es www.alisonmaitland.com.

Claves para la empresa del futuro:

Poder blando

El desplazamiento global del poder económico fuera de Occidente hace necesario repensar los estilos de liderazgo culturalmente dominantes. Las empresas precisan fomentar el poder blando en sus líderes, es decir, la capacidad de atraer seguidores y conseguir que se hagan las cosas mediante la persuasión antes que la coerción. El poder blando implica escuchar y buscar de forma activa personas y perspectivas distintas. Este comportamiento, combinado con aptitudes más tradicionales como la capacidad de decisión, prepararán mejor a los líderes para responder a las fuerzas disruptivas de la era digital.

Autonomía laboral

Cada vez son más las empresas que responden a la revolución digital y a los cambios demográficos mediante la transformación general de su estilo de trabajo y cultura de gestión. Son pioneras, y sus rivales corren el riesgo de quedarse atrás. Las prácticas laborales flexibles dan mayor autonomía a las personas a la hora de elegir cómo alcanzar sus objetivos. Esto puede impulsar la productividad y reducir los costes de los negocios, a la vez que permite a los individuos llevar vidas más equilibradas y contribuir a una economía más verde. Nos espera una gran batalla en la que la tecnología debe estar a nuestro servicio y no al revés.

Transparencia

Para hacer frente al alto grado de escrutinio de los ubicuos medios de comunicación, las empresas deben ser proactivas, no reactivas. Incluso, los gigantes tecnológicos empiezan a ser conscientes de la necesidad de divulgar información de manera voluntaria y no esperar a que se la exijan. La transparencia es un estímulo poderoso para alcanzar la difícil meta de contar con equipos de liderazgo heterogéneos. Recabar pruebas —por ejemplo, sobre los puestos que ocupan las mujeres dentro de una organización— es un primer paso esencial. Calcular los riesgos de perder ese talento y actuar en consecuencia puede ser el segundo.

El cambio de poder en las relaciones de género está en marcha

Bien entrada la segunda década del siglo **xxi**, la polémica sobre las diferencias de género en la vida corporativa suscita una atención más seria que nunca. Sobre todo se centra en entender por qué, después de años de legislación por la igualdad, las mujeres siguen sin conseguir la paridad con los hombres en puestos de responsabilidad del mundo de los negocios. Cada vez son más los gobiernos que optan por implantar la paridad de género en los consejos de administración de las empresas mediante cuotas, mientras que otros se resisten a legislar en este sentido y, en su lugar, procuran persuadir a las empresas combinando presión y halagos.

El hecho de que el interés se centre casi exclusivamente en la cúpula de los grandes negocios impide ver los indicios de un sutil alejamiento del patrón occidental de dominación masculina que caracterizó los siglos **xix** y **xx**. Se manifiesta de muy distintas maneras: en la feminización de estilos de liderazgo, la importancia del poder adquisitivo femenino, el efecto disruptivo de internet en los modelos de negocio, el desplazamiento del poder económico de Occidente a Oriente y el cambio de roles y actitudes del hombre frente al trabajo y la vida familiar. Las empresas que ignoran estas tendencias se arriesgan a cometer una equivocación grave.

¿Cómo es posible?

Las cifras que copan los titulares solo revelan parte de la realidad, que por otro lado tiene una importancia incuestionable. En todo el mundo sigue siendo llamativa la baja presencia de mujeres en los consejos de administración, así como la escasez de consejeras delegadas y de presidentas de grandes empresas. Esto se documenta y se debate con frecuencia en economías avanzadas como Estados Unidos, Reino Unido y Australia. Recientemente, el llamado Gender Map, o Mapa de Género,¹ realizado por

Solo el 4% de los miembros de los consejos de administración de las principales empresas europeas que cotizan en bolsa son mujeres

Data Morphosis, empresa especializada en *software* de análisis de población trabajadora, ha ido mucho más allá: después de examinar 14.500 empresas de todo el mundo, ha comprobado que las mujeres suponen de media el 11% de los miembros de los consejos de administración.

El número de consejeras delegadas en las 500 empresas de Fortune sigue siendo un escueto 5%. Solo el 4% de los miembros de los consejos de administración de las principales empresas europeas que cotizan en bolsa son mujeres.² Los comités ejecutivos de las grandes compañías, que normalmente reflejan la cultura corporativa mejor que su consejo de administración, ofrecen un panorama igualmente sombrío. Según 20-first, una consultora especializada en cuestiones de género,³ en las 100 mayores empresas de Estados Unidos las mujeres suponen el 17% de los puestos directivos, mientras que los porcentajes para Europa y Asia son del 11% y el 4%, respectivamente.

En términos de igualdad de género, por tanto, la situación está muy desequilibrada. Y además resulta chocante, dado que las mujeres son casi la mitad de la fuerza laboral en la mayoría de las economías avanzadas. Los titulares también destacan la persistencia de la brecha salarial entre hombres y mujeres, puestos directivos incluidos. Campañas internacionales a través de internet, como The Everyday Sexism Project (Iniciativa Contra el Sexismo Cotidiano), demuestran claramente que las mujeres siguen siendo víctimas de acoso y menosprecio, tanto dentro como fuera del trabajo.

Pero hay otros aspectos menos comentados de esta situación que indican que se está produciendo un cambio. Uno de ellos es la naturaleza urgente que empieza a adquirir el problema y las voces que se han unido para reclamar un cambio.

Argumentos empresariales y económicos

El argumento «empresarial» global a favor de paridad de géneros en el liderazgo de las empresas, que mi coautor y yo explicamos a fondo en nuestro libro *Why Women Mean Business*⁴ [¿Por qué las mujeres son buen negocio?] en 2008, está cada vez más

difundido en el mundo corporativo. Las mujeres suman la mitad de la población, más de la mitad de las titulaciones universitarias y dominan el consumo. Hay múltiples pruebas que respaldan la opinión —de sentido común— de que con una representación apropiada de ambos sexos al frente de las grandes corporaciones, el rendimiento de estas aumentaría.

La investigación iniciada por organizaciones como Catalyst y McKinsey,⁵ en la que se demuestra que las empresas con mayor presencia de mujeres en sus consejos de administración y en los equipos directivos tienen mejores resultados económicos, se ha visto reforzada por estudios más recientes. El Instituto de Investigación de Crédit Suisse, por ejemplo, analizó 2.400 empresas de todo el mundo y en 2012 concluyó que los inversores obtendrían más beneficios por sus acciones si tenían al menos una mujer en su consejo de administración que aquellas que no contaban con mujeres en puestos de responsabilidad, sobre todo en mercados difíciles. En un periodo de seis años, la cotización de las acciones de empresas con una capitalización de mercado superior a diez mil millones de dólares y con mujeres en puestos directivos superó en el 26% a sus competidoras sin mujeres en el consejo de administración.⁶ En un análisis reciente de 3.000 empresas publicado en 2014, el Instituto concluyó que la paridad de sexos en los consejos de administración y en los equipos directivos estaba directamente relacionada con mayor rentabilidad, mejor relación entre cotización y precio de mercado de las acciones y mejor comportamiento del precio de las acciones.⁷

El Instituto de Investigación de Crédit Suisse analizó 2.400 empresas de todo el mundo y concluyó que los inversores obtendrían más beneficios si tenían al menos una mujer en su consejo de administración

Una vez probado el argumento empresarial, muchos de los defensores de la paridad de géneros proclaman que ha llegado el momento de centrar la atención en barreras culturales profundamente arraigadas que impiden el progreso. Adam Quinton, exbanquero y ahora inversor y asesor de empresas jóvenes dirigidas por mujeres, resume este sentimiento de impaciencia cuando dice: «Ante preguntas del tipo “¿Cómo justificamos la presencia de mujeres en un consejo de administración?”, he decidido responder “No entiendo la pregunta. ¿Me puede explicar cómo justificamos la presencia de hombres en un consejo de administración?”».⁸

Entre tanto, la realidad económica está convenciendo cada vez a más gobiernos de que el potencial de un país depende de que la mujer pueda desarrollar plenamente sus capacidades en el mundo laboral. Tampoco podemos ignorar la creciente predominancia femenina en la cantera de talentos. Las previsiones de la OCDE, basadas en las tendencias actuales, anuncian que para 2020⁹ dos de cada tres titulados universitarios de las economías avanzadas serán mujeres.

Gobiernos como Noruega, Francia, India o Emiratos Árabes Unidos han forzado la llamada «agenda de igualdad de género» con cuotas que incrementan el número de mujeres en los consejos de administración en aras de la competitividad. Incluso Japón, una de las economías avanzadas más conservadoras en materia de roles de género, ha terminado por darse cuenta de la importancia de que las mujeres participen más en el mundo laboral. En 2014, el primer ministro japonés anunció planes para mejorar las oportunidades profesionales de las mujeres y afirmó que los resultados económicos del país podrían mejorar el 16% si se les diera las mismas oportunidades laborales que a los hombres.

La creciente adopción de programas de cuotas en todo el mundo ha llevado a consejeros delegados de todas partes a considerar «la diversidad en el liderazgo» un asunto candente que urge abordar.¹⁰ En sectores en los que escasea el personal cualificado, como la ingeniería y las tecnologías de la información, las empresas empiezan a ser conscientes de que deben luchar por atraer a los grandes talentos a sus filas y hacer lo necesario para conservarlos, incluido fomentar entre las niñas el interés por la programación informática desde la escuela y adaptar los patrones de trabajo y de carrera profesional a las necesidades y los ciclos vitales de las mujeres.

Cada vez son más las empresas que se fijan objetivos internos para impulsar el avance de la mujer, del mismo modo que harían con cualquier otro aspecto del negocio. Algunas han subido el listón, haciendo públicas sus

políticas. Deutsche Telekom, la primera gran empresa alemana en dar este paso, se ha propuesto alcanzar una cuota del 30% de mujeres en puestos de media y alta responsabilidad para finales de 2015. En el Reino Unido, el Lloyds Banking Group anunció su objetivo de llegar al 40% de representación femenina en los cinco mil puestos de responsabilidad del banco para 2020, frente al 28% de 2014.

En todos estos casos son los hombres en el poder los que por fin están abriendo la puerta, después de décadas de dura campaña por parte de las mujeres. Durante mucho tiempo, el debate sobre la igualdad de género ha sido casi exclusivamente un asunto de mujeres. En la pasada década, y sobre todo en los últimos cinco años, los directivos de sexo masculino han empezado a asumir la responsabilidad de liderar el cambio. Fue Ansgar Gabrielsen, ministro de Comercio e Industria, quien impuso cuotas femeninas del 40% en los consejos de administración en Noruega, una medida que al principio suscitó reacciones hostiles tanto de empresarios como de políticos. Gabrielsen estaba convencido de que la economía saldría beneficiada de un uso más inteligente de la cuantiosa inversión en educación de las mujeres, asegurándose de que pudieran ascender puestos hasta formar parte de los consejos

Cada vez son más las empresas que se fijan objetivos internos para impulsar el avance de la mujer, del mismo modo que harían con cualquier otro aspecto del negocio

de administración en igualdad de condiciones que los hombres. Hoy en día, los consejos de administración con paridad entre géneros son la norma en Noruega.

En los casos de Deutsche Telekom y Lloyds Banking Group, los consejeros delegados reconocieron la necesidad de iniciativas que permitieran a más mujeres acceder a puestos de poder. Con ello están trasladando un mensaje claro a sus colegas de otras empresas.

El liderazgo masculino es esencial aquí. Tenemos otro valioso ejemplo en Australia, donde Elizabeth Broderick, comisaria de discriminación sexual, persuadió a un grupo de consejeros delegados y líderes empresariales para que designaran lo que se llamó «paladines masculinos del cambio», hombres que presionarían a otros directivos para que enmendaran su precario historial de promoción de mujeres dentro de su empresa. Uno de estos «paladines», Andrew Stevens, director general de IBM en Australia, dejó bien claro que estaba dispuesto a dar la batalla, vista la importancia de «estar a la vanguardia» de la captación de talentos. «Yo le digo a mi gente que no podemos parar hasta alcanzar los niveles censales, es decir 50/50», nos explicó. «Cuando observo dudas o renuencia, sé que estoy a punto de hacer un descubrimiento importante, ¡y eso me da mucha energía!»¹¹

Curiosamente, el inversor medio ha tardado mucho en asimilar los beneficios del equilibrio entre géneros. Pero en 2013, un influyente inversor avisó a sus colegas masculinos de que debían espabilar por su propio interés, ya que las mujeres eran la clave de la prosperidad futura de Estados Unidos. Warren Buffett, multimillonario presidente de Berkshire Hathaway, escribió en la revista *Fortune*: «Cuanto más se acerque Estados Unidos a un aprovechamiento pleno del talento de todos sus ciudadanos, mayor será su producción de bienes y servicios». Buffett apoya las iniciativas del Club del 30% (es una pena que todavía no sea Club del 50%), con sede en el Reino Unido, destinadas a convencer a los accionistas de que exijan mayor presencia femenina en los consejos de administración de Estados Unidos. Dicho club, dirigido por Helena Morrissey y respaldado por reconocidos presidentes de empresas, ha recabado el apoyo de importantes grupos de inversores, como BlackRock y Pimco. Mientras tanto, se han lanzado una serie de productos, como el Barclays Women in Leadership Total Return (Índice Barclays de la Rentabilidad del Liderazgo Femenino), que permiten identificar e invertir en empresas dirigidas por mujeres o con consejos de administración mixtos.

Otro sólido argumento a favor de la paridad de géneros en la cima de los negocios es la necesidad de reflejar más fielmente la sociedad real, para así responder mejor a las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. El poder de consumo femenino es inmenso. Una estadística frecuentemente citada de Michael J. Silverstein y Kate Sayre revela que al menos 20 billones de dólares de gasto anual en bienes de consumo de todo el mundo lo hacen mujeres. En su obra *Women Want More* [Las mujeres quieren más] explican que, mientras algunas personas consideran el desarrollo económico y social de India y China el acontecimiento más importante de principios del siglo XXI, «nosotros creemos que la aparición de un orden social y económico

totalmente nuevo, que podemos etiquetar sin miedo a equivocarnos como «economía femenina», en todos los países y en todos los campos, supone una revolución mucho más trascendental». ¹² El suyo es uno de los numerosos libros que se están publicando para enseñar a las compañías a llegar mejor a las mujeres consumidoras. Y asignar a más mujeres puestos de toma de decisiones es un paso importante para mejorar la capacidad de una empresa de adaptarse a un mercado cambiante. Conseguir que los altos directivos defiendan esta idea con convicción, y sobre todo tomen medidas al respecto, supone un gran paso adelante en el camino hacia los consejos de administración mixtos como norma en las empresas de éxito del siglo xxi.

El declive de la jerarquía y la confianza y el ascenso del poder blando

Hasta ahora he hablado de la cúpula de los grandes negocios. Sin embargo, la noción misma de que el poder reside solo en lo más alto está actualmente en tela de juicio. Los cambios tecnológicos y sociales están descomponiendo las jerarquías tradicionales, repartiendo más el poder, tanto dentro de las compañías como entre ellas y sus redes de colaboradores externos.

Las empresas dependen cada vez más de un «contingente» de personal subcontratado y de profesionales independientes. Las compañías nuevas y más pequeñas a menudo están compuestas por asociados que colaboran de igual a igual o, en todo caso, con una jerarquía mínima. Estas tendencias han llegado para quedarse, dado que el trabajo es cada vez más portátil y se experimenta con maneras cada vez más autónomas de trabajar. Dave Aron, del Gartner CIO Research Group, predice una rápida expansión de los *clusters* (grupos autogobernados de profesionales altamente cualificados que son contratados por las empresas para proyectos y operaciones a largo plazo): «Preveo que en 2020, el 30% del trabajo lo realizarán *clusters* autogestionados y con contratos permanentes», escribe Aron en la *Harvard Business Review*. ¹³

El declive de las grandes corporaciones autosuficientes socavarán el vínculo entre estatus y posición dentro de una jerarquía. El estatus ahora dependerá cada vez más de que se posean habilidades y talentos únicos o de la capacidad de conectar a personas entre sí y de ser un líder motivador. «En el nuevo mundo laboral se valora sobre todo la capacidad de liderazgo personal», afirma Gonnie Been, responsable de comunicación corporativa e innovación social de Microsoft en Holanda, en *Future Work* [El trabajo en el futuro], libro del que soy coautora junto a Peter Thomson. Y añade: «Uno debe liderar su propia vida sin el control de un superior inmediato, como en el pasado y, si es capaz de hacerlo, podrá dirigir también a otros». ¹⁴

La democratización de los entornos de trabajo se produce en paralelo a una pérdida de confianza en las figuras de autoridad tradicionales. La gente tiende a confiar más en los expertos o en sus iguales. La confianza en el consejero delegado se sitúa en el 43%, mientras que en autoridades académicas es el 67% y en «una persona como yo» del 62%. ¹⁵

Esto plantea un reto a los líderes de corporaciones tradicionales. Los que están al día saben que precisan fomentar una mayor diversidad de estilos de liderazgo. Muchos tienen dificultades para hacerlo, pero la idea de que parte de la solución pasa por la paridad de género está cada vez más extendida.

El estatus dependerá cada vez más de que se posean habilidades y talentos únicos o de la capacidad de conectar a personas entre sí y de ser un líder motivador

Desde la gran recesión de 2008, la reputación de las empresas continúa maltrecha, sobre todo la de organizaciones más íntimamente ligadas a la crisis financiera. António Horta-Osório, consejero delegado del Lloyds Banking Group, observa una relación directa entre la recuperación de la confianza y un cambio en la proporción de hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad del banco. Antes de anunciar su objetivo de tener el 40% de mujeres en cargos directivos, junto a una serie de medidas para apoyar a empresas más modestas y a particulares que buscaran financiación para compra de vivienda, Horta-Osório declaró: «Los efectos de la crisis financiera en la industria bancaria han sido inmensos. Es esencial para el éxito a largo plazo del sector restablecer una sólida reputación fundamentada en los criterios de responsabilidad más exigentes. Pero para cambiar la percepción del público y recuperar su confianza, las palabras no bastan. Tenemos que poder ofrecer compromisos significativos y permitir auditorías independientes que midan nuestro grado de cumplimiento real».

En el siglo xx, la mano dura en los negocios era algo digno de elogio (pensemos en Jack Welch *el Neutrón* de General Electric y en su costumbre de despedir cada año al 10% de los directivos con menor rendimiento). El llamado poder blando —persuadir a las personas para que hagan lo que queremos, atrayéndolas e incorporándolas a nuestro proyecto, en lugar de coaccionarlas— es un concepto desarrollado por Joseph Nye, profesor de Harvard, con relación a la política mundial. Está consiguiendo imponerse en el mundo de los negocios, con un énfasis creciente en el desarrollo de líderes con capacidad de escuchar, de buscar otras perspectivas y de «ganarse» a las personas sin perjuicio de atributos propios del liderazgo como la resiliencia y la firmeza.

El auge del poder blando generará líderes más eficaces y abrirá más las puertas a las mujeres. Respecto a lo primero, las investigaciones revelan que los equipos no realizan sus tareas bien cuando los dirigen personas que equiparan liderazgo y poder, se muestran dominantes en las reuniones y no tienen en cuenta las aportaciones de miembros de otros equipos. Estudios experimentales sugieren que los efectos psicológicos del poder en el líder de un equipo afectan negativamente al rendimiento conjunto de este.¹⁶

En cuanto a la segunda observación, hay estudios que apuntan a una «feminización» del liderazgo a medida que aumenta la demanda de aptitudes adaptadas

a modelos de organización más participativos y democráticos y a las preferencias de las generaciones más jóvenes. «Inteligencia emocional, habilidades sociales y flexibilidad, cualidades que tradicionalmente se han considerado propias de un liderazgo más femenino, van a ser muy valoradas», dice uno de los informes.¹⁷ Más del 80% de los altos cargos encuestados se mostraron de acuerdo en que los líderes del mañana necesitarán un estilo distinto para motivar a las personas. «Las mujeres [...] tienen un estilo de liderazgo más participativo», dice el profesor Cliff Oswick, director del departamento de Gestión Empresarial en la Cass Business School. «Tienen mayor capacidad de percepción de riesgo, son menos competitivas y por ello se ajustan mejor a un mundo laboral más democrático y participativo.»¹⁸

Este estilo participativo, que evidentemente no es patrimonio del sexo femenino, también se asocia a una mayor productividad del trabajo en equipo. Se sabe que, de media, las mujeres tienen mayor receptividad interpersonal que los hombres. Un estudio sobre «inteligencia colectiva» de los equipos, es decir, sobre su capacidad para resolver dudas y problemas, llegó a la inesperada conclusión de que la proporción de géneros era un factor decisivo. Los investigadores trataban de averiguar si la inteligencia colectiva de un equipo era igual a la media de los coeficientes intelectuales de sus miembros. Resultó que el coeficiente intelectual no era un factor clave. No obstante, los equipos con más mujeres obtuvieron puntuaciones más altas y demostraron una capacidad colectiva mayor para resolver problemas y alcanzar objetivos.¹⁹

Un equipo tiene más inteligencia colectiva si sus miembros tienen, como promedio, mayor receptividad social, como declaró Thomas W. Malone, director del Centro de Inteligencia Colectiva del MIT a la revista *Strategy+Business*. Los equipos con mejores resultados son también aquellos en los que todos los miembros participan activamente, en lugar de estar dominados por una o dos personas.

«Estamos inmersos en un periodo de cambios significativos respecto al papel de las mujeres en el mundo laboral», afirma Malone. «Pueden obtenerse ventajas insospechadas de una mayor integración de las mujeres cada vez en más grupos de trabajo [...]. Creo que las mujeres tienen un futuro muy prometedor en los negocios frente a lo que podían esperar hace unos treinta años, por ejemplo.»²⁰

La tecnología y el incremento de las opciones

Emoderation es una agencia global que gestiona redes sociales para marcas como HSBC, LEGO Group, MTV y Sprint. Seis de los siete miembros del equipo directivo de este negocio basado en la tecnología son mujeres, incluida su consejera delegada, Tamara Littleton, que fundó la empresa en 2002. Su plantilla la integran 370 moderadores en línea y *community managers* en todo el mundo, la mayoría de los cuales trabaja en gran medida desde su casa y han desarrollado una reputación de servicio de alta calidad y de cultura de trabajo basada en el apoyo mutuo.

En opinión de Littleton, las mujeres y hombres emprendedores están liderando juntos el cambio en el modo de hacer negocios: «Creo que el papel de un consejero delegado es hacer cambios [...]. He observado mucha más empatía con las personas y un interés real en la comunicación. Puede deberse a los cambios de la era digital

Un entorno que esté centrado en las personas, la comunicación y la cultura parece el más propicio para que las mujeres prosperen

y al auge de las redes sociales, pero hay una auténtica marea de cambio que nos lleva hacia la cultura correcta. Si conseguimos el cambio cultural, el resto es cosa hecha. Un entorno centrado en las personas, la comunicación y la cultura parece el más propicio para que las mujeres prosperen. Desde luego esa ha sido nuestra experiencia en Emoderation.»²¹

La tecnología otorga más poder a los trabajadores del conocimiento, muchos de los cuales tienen más capacidad que nunca de elegir cómo, cuándo y dónde quieren trabajar. También las personas que poseen habilidades muy demandadas tienen más opciones a la hora de decidir con quién o para quién trabajar. Las grandes empresas no pueden seguir dando por hecho que sus empleados aceptarán las condiciones laborales estándar o los patrones de trabajo tradicionales.

Las mujeres lideran el modo en que se está remodelando la forma de trabajar, también en los puestos de alta responsabilidad. Predominan en una lista anual que publica el Reino Unido²² de cincuenta altos cargos —incluidos consejeros delegados, directores generales, directores financieros y socios de empresas de servicios profesionales— que desarrollan sus funciones trabajando por debajo del horario laboral semanal común. Es cierto que la tecnología les permite mantenerse en contacto y flexibilizar su patrón de trabajo, pero hacen falta valor, capacidad de comunicación y una cuidadosa gestión del tiempo para hacer esto posible, sobre todo en organizaciones y profesiones con culturas de trabajo conservadoras. Estos líderes están derribando el mito de que conservar un puesto directivo exige dedicarse en cuerpo y alma a la empresa y sacrificar la vida personal. Aunque la mayoría de los ejemplos de esta actitud se dan en mujeres, son cada vez más los hombres en puestos directivos que rompen moldes en la manera de trabajar.

Las mujeres también encuentran puestos de liderazgo alternativos fuera de las grandes corporaciones a través de los cuales pueden ejercer influencia y configurar sus vidas laborales. Según un estudio encargado por el foro American Express OPEN, el número de empresas en Estados Unidos propiedad de mujeres ha crecido 1,5 veces más que la media nacional entre 2007 y 2014.²³ Estas empresas suman ahora el 30% del total. Y sigue habiendo importantes barreras a las iniciativas empresariales de la mujer, sobre todo en proyectos de alto crecimiento. Por el momento, las firmas propiedad de mujeres en Estados Unidos emplean a pocas personas y juntas suponen solo alrededor del 4% del total de los ingresos de todas las empresas.

Pero al igual que en el terreno corporativo, también aquí la tecnología está eliminando barreras. Julie Deane tenía un presupuesto de seiscientos libras cuando, durante las vacaciones de verano de 2008, fundó con su madre en la cocina de su casa The Cambridge Satchel Company para reunir el dinero de la matrícula del colegio de sus hijos. Tras unos pocos años de aprendizaje y ampliación de su visión del mundo a través de internet, consiguió el apoyo de varios famosos y logró lanzar su marca al mercado internacional, además de algunos premios por su rápida expansión empresarial. La empresa emplea ahora a más de cien personas y acaba de recaudar veintiún millones de dólares en capital de riesgo para proseguir su expansión.

El número de empresas en EE UU propiedad de mujeres ha crecido 1,5 veces más que la media nacional entre 2007 y 2014

Los obstáculos a la mujer emprendedora, entre ellos la falta de acceso a las tecnologías, son aún mayores en los países en desarrollo. En el sur de Asia, Oriente Próximo y el norte de África hay casi el 35% menos de mujeres que de hombres con acceso a internet.²⁴

No obstante, existen casos prometedores de mujeres que usan la tecnología para introducirse en nuevos territorios empresariales. Un ejemplo es Yasmine El-Mehairy, cofundadora de SuperMama, un portal egipcio que ofrece a las mujeres asesoramiento de expertos sobre embarazo y maternidad.²⁵ Tras desempeñar varios puestos como ingeniera informática en grandes empresas, El-Mehairy invirtió sus ahorros en su sitio web, que inauguró en 2011, impulsada por el deseo personal de mejorar la situación de las mujeres. La página enseguida creció en número de visitas y en ingresos procedentes de publicidad directa, patrocinadores y posicionamiento de producto, y ha ganado varios premios para emprendedores.

Hay una serie de motivos por los que las mujeres buscan influencia económica fuera de las grandes empresas tradicionales. En algunos casos es su única opción. Pero en última instancia es posible que así salgan ganando. Un estudio de Barclays sobre cómo desbloquear la economía femenina reveló que la brecha salarial entre sexos se ha invertido en el caso de los emprendedores y propietarios de empresas, donde los hombres van a la zaga de sus colegas femeninas. «Esto sugiere que las mujeres suelen triunfar más económicamente en un entorno regido exclusivamente por las leyes del mercado que en empleos más tradicionales, donde en el salario se tiene que negociar», afirma el estudio.²⁶

De igual modo, parece existir un vínculo entre espíritu emprendedor y bienestar, especialmente en las mujeres. En su informe de 2013, el Global Entrepreneurship Monitor concluía que los emprendedores en general mostraban niveles más altos de bienestar subjetivo que las personas que no fundan, gestionan o son propietarias de empresas. «Llama la atención que las mujeres emprendedoras en economías orientadas a la innovación muestren un nivel medio de bienestar subjetivo superior al de los hombres», dice el informe. Economías innovadoras son las de Japón,

Corea del Sur, Francia, Alemania, Suecia, Suiza, Reino Unido, Canadá y Estados Unidos. «Estos resultados son preliminares, pero aportan indicios de que para las mujeres la actividad empresarial está asociada a un mayor bienestar subjetivo.»²⁷

¿Qué consecuencias tiene esto para las corporaciones tradicionales dirigidas por hombres? Adaptarse o morir sería un buen modo de describirlo. «La empresa gigantesca y monolítica está en peligro de extinción, y no porque no pueda competir en el mercado, sino porque no puede competir por el talento», argumenta Sharon Vosmek, consejera delegada de Astia, una organización con sede en California que apoya a empresas de alto crecimiento dirigidas por mujeres mediante una red de inversores privados, asesores expertos y un fondo de inversiones. «Las mujeres tienen a su disposición demasiadas opciones como para elegir trabajar en una empresa integrada exclusivamente por hombres blancos. Las cosas han cambiado en cuanto a la tecnología y al funcionamiento de los mercados. A diferencia de hace solo diez años, hoy las pequeñas empresas pueden ser globales prácticamente desde el principio. Si las grandes empresas quieren competir por el talento, tienen que ofrecer algo distinto de los entornos grandes, blancos, masculinos y bastante homogéneos del pasado, en los que las personas procedían de un contexto económico, educativo y familiar específico.»²⁸

Todo apunta a que los inversores deberían prestar más atención a la proporción de ambos sexos en los equipos directivos a la hora de financiar negocios en expansión, al igual que es muy razonable hacerlo al invertir en grandes empresas. Un estudio exhaustivo realizado por Dow Jones VentureSource muestra que las perspectivas de éxito para compañías financiadas con capital de riesgo se incrementan cuando hay más mujeres en niveles ejecutivos, con cargos de vicepresidentas o directoras.²⁹ Otro estudio, este de Illuminate Ventures, revela que las compañías tecnológicas fundadas por mujeres usan el capital de un modo más eficiente que la mayoría. «Hoy, más que nunca, las mujeres están cambiando el mundo de los negocios», afirma. «Están a punto de convertirse en una fuerza empresarial líder en el campo de la tecnología.»³⁰

Sin embargo, pocos inversores en capital de riesgo han dado el salto. Las mujeres empresarias son «una oportunidad subestimada», asegura Adam Quinton. Para justificar su decisión de apostar por las mujeres a la hora de invertir, explica que «estamos ante lo que los economistas llamarían un fallo de mercado [...]. El grado de interés por estas oportunidades no se corresponde con sus posibilidades reales de éxito». Añade que el problema es la predominancia masculina entre los que financian las empresas nuevas, sean inversores de capital de riesgo o privados. «Parece que la comunidad de inversores de riesgo no es tan innovadora como le gustaría creer.»³¹

Lecciones de los mercados emergentes

Tras el desplazamiento del poder económico global del Oeste al Este y al Sur, resulta imperativo analizar cómo les va a las mujeres en los negocios y cómo funciona el liderazgo en estas regiones.

Según el International Business Report de Thornton, en el que se estudian empresas medianas de todo el mundo, globalmente las mujeres ocupan el 24% de los puestos directivos. Pero este dato enmascara las grandes diferencias que existen entre países, incluso dentro de una misma región. Las mujeres gozan de mucha más influencia en Europa Oriental y el Sudeste Asiático que en la mayoría de las economías occidentales. Rusia está a la cabeza de la tabla, con el 43% de mujeres en puestos directivos, seguida de Indonesia, Filipinas, los países bálticos, Tailandia y China. Por el contrario, Estados Unidos (donde las mujeres ocupan solo el 22% de los puestos ejecutivos), España (también el 22%), India (14%) y Japón (9%) están entre los diez últimos puestos de los cuarenta y cinco países analizados.³²

La creciente importancia económica de Asia y otras regiones plantea un reto a las empresas internacionales respecto a la formación de sus futuros líderes. ¿Deben seguir promocionando a individuos con aptitudes clásicas occidentales —y concretamente estadounidenses—, como la autoconfianza, la asertividad y el individualismo? ¿Deben optar por estilos deliberadamente no occidentales? ¿O buscar un camino intermedio, fomentando lo mejor de los distintos estilos culturales e individuales y, por encima de todo, la capacidad de adaptación y la valoración de lo «diferente»?

Las mujeres ocupan globalmente el 24% de los puestos directivos, pero este dato enmascara las grandes diferencias que existen entre países. Rusia está a la cabeza de la tabla, con el 43%

Existe una relación entre el auge del poder blando y el énfasis en la consecución de objetivos colectivos antes que individuales. En su obra *Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar*, Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook, desde la sede de esta compañía en California insta a las mujeres a mostrar más abiertamente su ambición de llegar a lo más alto. Pero en otras partes del mundo este tipo de mensaje no tiene la misma repercusión que en Estados Unidos. Según Jane Horan, experta en liderazgo intercultural, residente en Singapur y autora de *How Asian Women Lead* [El liderazgo de las mujeres asiáticas], «la presencia —o el liderazgo— se manifiestan de forma distinta en Japón, China, India y Estados Unidos. Es algo subjetivo, culturalmente específico y que se moldea mediante el lenguaje. Un discurso vacilante o cauto, con abundancia de expresiones del tipo "Me parece" o "No estoy seguro, pero..." no inspira ninguna confianza a un directivo estadounidense, y sin embargo el estilo indirecto es a menudo la *lingua franca* de los negocios en Asia».³³

Las estadísticas sobre mujeres emprendedoras en distintas partes del mundo también nos advierten de la conveniencia de abandonar ideas preconcebidas al comparar economías avanzadas con aquellas en desarrollo. En la mayoría de las regiones encontramos menos mujeres que varones a la cabeza de empresas jóvenes. Pero en

el África subsahariana, las mujeres abren negocios al mismo ritmo que los hombres. En Ghana, Nigeria y Zambia incluso son más las empresas jóvenes gestionadas por mujeres que por hombres. Otros países en los que el número de mujeres empresarias iguala al de los hombres son Brasil, Indonesia, Filipinas, Tailandia, Rusia y Suiza.³⁴

Los inversores de Silicon Valley, donde solo el 5% de las empresas respaldadas por capital de riesgo tienen mujeres en puestos de máxima responsabilidad, podrían aprender de la experiencia de los microcréditos a negocios de mujeres en África. Con su red Astia, compuesta por cinco mil expertos de todo el mundo, la mitad de los cuales son mujeres, Sharon Vosmek ha tratado de emular el sistema de microcréditos donde colegas y comunidades participan en la evaluación de los proyectos y deciden qué negocios se deben apoyar. «Este sistema proporciona una vara de medir mucho más fiable que el modelo tradicional de capital de riesgo, donde cuatro individuos se sientan a una mesa para determinar el riesgo de un negocio basándose en su instinto y en unas experiencias profesionales y vitales bastante homogéneas», dice Vosmek. «Al implicar a una comunidad más amplia en la toma de decisiones, reducimos los riesgos. Tenemos numerosos proyectos de inversión en empresas dirigidas por mujeres y las economías emergentes nos proporcionan un modelo excelente a la hora de impulsar el espíritu emprendedor en las mujeres.»

Responsabilidad compartida en el trabajo y en el hogar

Si el futuro se antoja más prometedor que el pasado para la mujer en los negocios —y también para los negocios que se adapten a las mujeres—, existe una oportunidad paralela para los hombres. Un mayor reparto del poder en el trabajo viene acompañado de un mayor reparto de responsabilidad en el cuidado de los hijos y la casa. Tradicionalmente, las empresas han calificado las reivindicaciones de género como «asuntos de mujeres». Siempre fue un error, pero ahora las empresas tienen el deber urgente de reconocer que los hombres también tienen responsabilidades familiares.

El modelo de hombre como proveedor y de mujer al cuidado del hogar está desapareciendo rápidamente en muchos países. En Estados Unidos se ha alcanzado la cifra récord del 40% de hogares con hijos menores de dieciocho años en los que la fuente principal o única de ingresos en la familia es la madre. De estas, el 37% son mujeres casadas que ganan más que sus cónyuges y el 63% madres solteras.³⁵ Una tendencia similar en el Reino Unido revela que casi una de cada tres madres trabajadoras con hijos dependientes son ahora las proveedoras principales de ingresos en sus familias.³⁶

La fusión, o inversión, de los roles de género tradicionales tiene importantes consecuencias para los negocios y la sociedad. El conflicto trabajo-vida personal solía considerarse un problema fundamentalmente femenino. Pero los estudios revelan que en las parejas con hijos donde los dos trabajan, los padres son ahora más

propensos que las madres a vivir este conflicto. Los empresarios pueden aliviar esta situación y permitir que hombres y mujeres gestionen sus vidas laborales y privadas con mayor eficacia. Un estudio del US Families and Work Institute (Instituto Estadounidense de la Familia y el Trabajo) descubrió que la alta presión en el trabajo aumentaba la posibilidad de conflicto trabajo-vida privada, pero que esta disminuía en aquellos entornos laborales donde los hombres gozaban de mayor autonomía y del apoyo de sus superiores.³⁷

Será bueno para el progreso de la mujer, y por lo tanto para la competitividad económica, que cada vez haya más hombres capaces de desempeñar plenamente su papel de padres. Es más, compartir el cuidado de los hijos y la aportación de ingresos es beneficioso para la familia en general. Adrienne Burgess, directora adjunta del Fatherhood Institute (Instituto de la Paternidad) británico, nos dice que la participación de los padres en el hogar quita presión a las madres, ayudándolas a serlo de un modo más positivo, al tiempo que una fuerte relación paternofamiliar tiene consecuencias positivas para los hijos, como mejor rendimiento escolar y menor incidencia de criminalidad y consumo de drogas.³⁸ En otras palabras, cuando las familias disfrutan de los beneficios que da compartir poder y responsabilidad entre mujeres y hombres, las sociedades salen favorecidas.

Las empresas tienen el deber urgente de reconocer que los hombres también tienen responsabilidades familiares y que estas no son «asuntos de mujeres»

Acelerar el cambio

He argumentado que está en marcha un cambio de poder en las relaciones de género. Pero se está produciendo demasiado despacio como para que puedan beneficiarse de él los hombres y las mujeres individuales o las empresas. Por eso concluyo con algunas propuestas para acelerar el cambio cultural que impulsará a las mujeres hacia el liderazgo compartido con los hombres.

– Intercambio de opiniones

Es preciso que más líderes masculinos asuman la responsabilidad de dirigir el cambio, y las mujeres deben ayudarles, aceptando su participación en el debate. Muchos de los actos y conferencias sobre la mujer en puestos de liderazgo siguen estando organizados casi exclusivamente por y para mujeres. No se va a producir el cambio si no se cuenta con los hombres. Muchos hombres están por la paridad de género, pero o bien no se sienten incluidos en el debate o bien ignoran cómo pueden ser parte de la solución. Conectar redes de negocios masculinos y femeninos es un paso importante, ya que la cruda realidad nos demuestra que se tiende a buscar a quien se conoce y con quien nos sentimos más cómodos.

Para persuadir a otros de la necesidad del cambio, los líderes empresariales comprometidos tienen que apoyarse en algo más que «la oportunidad de negocio». Han de hablar desde el corazón y explicar sus convicciones en términos personales. También deberían tratar de conocer las experiencias reales de las mujeres de sus organizaciones. Resulta mucho más efectivo no contentarse con interpretar los datos, sino identificarse con las consecuencias humanas de la discriminación, deliberada o inconsciente, que siguen sufriendo las mujeres.

– **Intervención activa**

Puesto que tradicionalmente los hombres han estado al mando, la imagen del líder sigue asociada con frecuencia a estereotipos masculinos. Existe una opinión muy extendida en muchas empresas de que el «trabajador ideal» es alguien que está siempre disponible y presente. Los estudios muestran que hay un prejuicio oculto profundamente arraigado y persistente —tanto en hombres como en mujeres— contra las mujeres candidatas a un puesto de trabajo.

Muchas grandes empresas organizan cursos para concienciar a sus empleados sobre este «prejuicio inconsciente» y tratar de atajar actitudes negativas respecto a la mujer. También son necesarias otras intervenciones activas, como las cuotas o los objetivos de paridad, para forzar el cambio allí donde exista mayor resistencia.

Esto requiere un cambio en el modo de pensar. ¿Por qué contentarse con objetivos del 25% o el 30%, cuando las mujeres suponen la mitad de la población? ¿Por qué no 50/50, desde los becarios hasta la junta directiva? Las empresas deben exigir que sus consultores de recursos humanos tengan más amplitud y profundidad de miras, y que sus equipos de selección y paneles de entrevistadores reflejen la realidad de la población laboral moderna. Solo mediante la presión continua podrán encontrar —y retener— a los nuevos líderes y las diferentes perspectivas que necesitan para triunfar en el futuro.

El cambio en el modo de pensar ha de llegar también a los esquemas de trabajo y al desarrollo de las carreras profesionales. ¿Cómo se consigue el éxito en una empresa? ¿Mediante tiempo de servicio, demostrando dedicación con muchas horas de presencia y siguiendo la evolución profesional ininterrumpida propia de los hombres de empresa del siglo xx? Si es así, existe un riesgo real de que los talentos se vayan a otra parte. Las compañías más avanzadas de hoy no ven la flexibilidad como la excepción, sino como la norma para todos.

– **Transparencia**

Es difícil lograr más avances sin saber qué lugar ocupan —y qué lugar no— las mujeres dentro de una organización. Sin datos claros que se puedan refutar, los argumentos para la acción pueden no ser tomados en serio. Reunir pruebas es el primer paso. El siguiente debe ser calcular el riesgo real de perder (o no hacer el mejor uso de) el talento disponible. La transparencia es un poderoso estímulo para el cambio.

La tecnología, combinada con la creatividad humana, está haciendo posible nuevas maneras de practicar la transparencia. El Gender Map mencionado al

principio de este ensayo permite a los usuarios comparar economías y sectores industriales (en bienes de consumo y servicios se imponen las mujeres, mientras que en petróleo, gas y materias primas están peor situadas) y consultar la composición del consejo de administración de cualquiera de las 14.500 empresas de todo el mundo con solo pulsar una tecla.

Sin embargo, las comparaciones a gran escala suelen limitarse a datos ya publicados. Para lograr avances reales, la transparencia debe incluir también la proporción de sexos en todos los niveles de la empresa, así como información sobre salarios y sobre cómo se deciden los ascensos. El problema es que esta información, cuando se ha recopilado, a menudo es de difícil acceso. Así que el cambio hacia una mayor transparencia depende del empuje de unas cuantas empresas valientes de cada sector.

Las redes sociales desempeñan un papel cada vez más relevante a la hora de denunciar públicamente a aquellas empresas en cuyos equipos directivos o juntas de administración hay escasa o nula presencia femenina. Y, aun así, en las plantillas y los cuadros directivos del sector tecnológico sigue habiendo una evidente predominancia masculina. A mediados de 2014, Google cedió a la presión de los activistas y publicó las cifras sobre la representación de mujeres y minorías étnicas de su plantilla, al tiempo que reconocía que tenía que trabajar en este aspecto de la compañía. En su blog, Google admitía: «Siempre hemos sido reacios a publicar cifras acerca de la diversidad en la plantilla de Google. Ahora nos damos cuenta de que era un error y que ha llegado la hora de ser sinceros en estas cuestiones».³⁹ Otras empresas líderes en tecnología tomaron nota y también hicieron públicos sus datos.

– Abordar las diferencias más notables

He argumentado que la información acerca de la composición de los equipos directivos y juntas de administración en las empresas más grandes del mundo es demasiado escasa y no nos da una idea clara de la situación respecto a género y poder en los negocios del siglo XXI. He demostrado la creciente influencia de la mujer en un panorama empresarial cambiante y la necesidad apremiante de que empresas y gobiernos garanticen a la mujer una plena participación en la economía.

Todo empezó con la lucha por la paridad. Sin embargo, en años sucesivos las empresas han concentrado sus campañas de «diversidad de género» en su cúpula, es decir, el consejo de administración y la cantera de directivos. Aunque es comprensible, esto ha distraído la atención de las diferencias de género más flagrantes.

La segregación laboral por géneros sigue siendo un importante obstáculo a la paridad. Hay millones de mujeres relegadas a trabajos llamados «de apoyo» mal pagados y a menudo precarios, como limpiar, cuidar de personas o servir comidas. Frances O'Grady, la primera mujer en dirigir el congreso anual de Sindicatos Británicos, ha calificado esta situación de grave lacra moral, diciendo: «En ocasiones me pregunto qué dice de nuestra economía y nuestra sociedad el hecho de que se valore más saber reparar un coche que saber cuidar niños».⁴⁰

Hay otras diferencias flagrantes, como la falta de acceso a internet, que afectan a muchas mujeres en los países en desarrollo. Hoy en día, el número de

Las empresas han concentrado sus campañas de «diversidad de género» en su cúpula, es decir, el consejo de administración y la cantera de directivos

hombres conectados a la red supera al de mujeres en unos doscientos millones. En muchas regiones, esta brecha de género intensifica otras desigualdades existentes entre los sexos.⁴¹

Estas diferencias plantean retos, pero también la oportunidad para que gobiernos, sociedad y empresas trabajen juntos en soluciones, mediante la inversión en educación, la persuasión y propuestas

nuevas y creativas. Las sociedades y las economías se verán enormemente beneficiadas si dan a las mujeres oportunidades económicas y educativas.

Conseguir la paridad en los puestos de poder y de influencia en el mundo de los negocios, y en el mundo en general, significará un gran paso adelante. En última instancia, sin embargo, el cambio de poder en las relaciones de género que comienza a producirse en las empresas en el siglo XXI supondrá un triunfo indiscutible para el progreso económico y social si permite que las mujeres de todas las esferas puedan desarrollar su verdadero potencial.

Notas

1

<<http://gendergap.com/gender-map>>

2

<http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm>

3

Global Gender Balance Scorecard 2014 <<http://20-first.com/wp-content/uploads/20-first-2014-Global-Gender-Balance-Scorecard.pdf>>

4

A. Wittenberg-Cox y A. Maitland, *Why Women Mean Business?*, Chichester, John Wiley, 2009.

5

«The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)». Informe Catalyst, 1 de marzo de 2011. <<http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>>; McKinsey, Women Matter research <http://www.mckinsey.com/features/women_matter>

6

«Gender Diversity and the Impact on Corporate Performance». Informe del Instituto de Investigación de Crédito Suisse <<https://www.credit-suisse.com/ch/en/news-and-expertise/research/credit-suisse-research-institute/news-and-videos.article.html/article/pwp/news-and-expertise/2012/07/en/does-gender-diversity-improve-performance.html>>

7

«The CS Gender 3000: Women in Senior Management». Informe del Instituto de Investigación de Crédito Suisse <<https://www.credit-suisse.com/ch/en/news-and-expertise/research/credit-suisse-research-institute.html>>

8

Entrevista con el autor.

9

A. Maitland, «Future Looks Bright as Flexibility Increases», en *Financial Times*, 19 de abril de 2012.

10

The Conference Board CEO Challenge 2014 <<https://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=5055>>

11

«Male Business Leaders Champion Best Practice for Gender Equality». Comisión de Derechos Humanos de Australia, 12 de octubre de 2011 <<http://www.humanrights.gov.au/news/stories/male-business-leaders-champion-best-practice-gender-equality-2011-news>>

12

M. J. Silverstein y K. Sayre, «Women Want More: A Revolutionary Opportunity», *BCG Perspectives*, 8 de septiembre de 2009 <http://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_marketing_sales_women_want_more_excerpt>

13

D. Aron, «The Future of Talent Is in Clusters», en *Harvard Business Review Blog Network*, 1 de febrero de 2013 <<http://blogs.hbr.org/2013/02/the-future-of-talent-is-in-clusters>>

14

A. Maitland y P. Thomson, *Future Work: Changing Organisational Culture for the New World of Work*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2014 <<http://www.futureworkbook.com>>

15

Edelman Trust Barometer <<http://www.edelman.com/p/6-a-m/2014-edelman-trust-barometer>>

16

L. Tost, F. Gino y R. Larrick, «When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance», *Academy of Management Journal*, 56, 2013, pp. 1465-1486 <<http://amj.aom.org/content/early/2012/09/04/amj.2011.0180.abstract>>

17

«After the Baby Boomers: The Next Generation of Leadership». Informe de la Odgers Berndtson y de la Cass Business School <<http://www.odgersberndtson.com/en/after-the-baby-boomers>>

18

«Leadership After the Baby Boomers», Cass Business School, Cass Talks, Entrega 158, 8 de mayo de 2013 <http://youtu.be/1_FenZcBeel>

19

A. W. Woolley *et al.*, «Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups», *AAAS Science*, 330, 2010, pp. 686-688 <<http://www.sciencemag.org/content/330/6004/686.abstract>>

- 20**
A. Kleiner, «Thomas Malone on Building Smarter Teams», *Strategy+Business*, 12 de mayo de 2014 <<http://www.strategy-business.com/article/00257?pg=all>>
- 21**
Entrevista con la autora.
- 22**
Power Part Time List <<http://timewise.co.uk/power-part-time>>
- 23**
State of Women-owned Businesses Report, American Express OPEN Forum <<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openfour/keywords/state-of-women-owned-businesses-report>>
- 24**
«Women and the Web», Intel <<http://www.intel.com/content/www/us/en/technology-in-education/women-in-the-web.html>>
- 25**
«My Business: Egyptian Mothers on the Net», BBC News, 1 de febrero de 2012 <<http://www.bbc.co.uk/news/business-16824208>>; N. Syeed, «Egyptian Entrepreneur Quits IT Job to Start SuperMama», en *Women's eNews*, 6 de abril de 2014 <http://womensenews.org/story/entrepreneurship/140405/egyptian-entrepreneur-quits-it-job-start-supermama#.U_4sOyjrR8N>
- 26**
«Unlocking the Female Economy: The Path to Entrepreneurial Success». Informe de Barclays, enero de 2013 <https://wealth.barclays.com/en_gb/home/research/research-centre/white-papers.html>
- 27**
<<http://www.gemconsortium.org>>
- 28**
Entrevista con la autora.
- 29**
«Women at the Wheel: Do Female Executives Drive Start-up Success?», Dow Jones VentureSource.
- 30**
<<http://www.illuminate.com/whitepaper>>
- 31**
A2A: Analyst to Angel <<http://www.analysttoangel.com/2013/11/investing-in-women-entrepreneurs-with.html>>
- 32**
<http://www.internationalbusinessreport.com/Reports/2014/IBR2014_Women-in-buisness.asp>
- 33**
J. Horan, «Leaning in Differently in Asia», en *Today online*, 3 de abril de 2013 <<http://www.todayonline.com/commentary/leaning-differently-asia>>
- 34**
<<http://www.gemconsortium.org>>
- 35**
W. Wang, K. Parker y P. Taylor, «Breadwinner Moms». Pew Research Social and Demographic Trends, 29 de mayo de 2013 <<http://www.pewsocialtrends.org/2013/05/29/breadwinner-moms>>
- 36**
D. Ben-Galim y S. Thompson, «Who's Breadwinning? Working Mothers and the New Face of Family Support». IPPR, 4 de agosto de 2013 <<http://www.ippr.org/publications/whos-breadwinning-working-mothers-and-the-new-face-of-family-support>>
- 37**
E. Galinsky, K. Aumann y J. T. Bond, *Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*, Nueva York, Families and Work Institute, 2011.
- 38**
<<http://www.modernfatherhood.org/blog/earning-mothers-or-caring-fathers-why-convergent-gender-roles-are-best-for-families>>
- 39**
<<http://googleblog.blogspot.co.uk/2014/05/getting-to-work-on-diversity-at-google.html>>
- 40**
Ponencia: «Women in Leadership: What Needs to Change?», catedral de St Paul, Londres <<http://youtu.be/WFF3-7go41Q>>
- 41**
«Women and the Web», Intel <<http://www.intel.com/content/www/us/en/technology-in-education/women-in-the-web.html>>

Canal OpenMind



Artículo

- El cambio de poder en las relaciones de género está en marcha

Conoce al autor

Alison Maitland

Artículos relacionados

- Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas
 - Género, liderazgo y organización
- ¿Cómo está cambiando internet nuestra manera de trabajar?

Lee el libro completo

- Reinventar la Empresa en la Era Digital

Otros libros



Compartir artículo

