

Líderes para hoy – Líderes para mañana.
¿Qué competencias de liderazgo tienen las
juntas de administración y supervisión?
¿En la administración de la compañía
qué es importante hoy y en el futuro?

Reporte sobre las competencias de los administradores – hombres y
mujeres – en el contexto de las cambiantes necesidades de los negocios





El rol del liderazgo en los negocios continúa siendo un asunto clave, independiente del clima económico. En el nuevo mundo posterior a la crisis, se están incrementando las exigencias hechas a los miembros de las juntas de administración y de supervisión.* De ellos se espera que tengan no solo conocimiento y compromiso con el desempeño financiero, sino también un entendimiento de la situación de la compañía dentro del contexto amplio de los negocios. Las compañías necesitan líderes efectivos con el fin de funcionar de manera efectiva en un mundo rápidamente cambiante.

El reporte de Deloitte – *Leaders of Today – Leaders of Tomorrow* [Líderes de hoy – Líderes del mañana] – es el primer análisis realizado en Polonia sobre las competencias del liderazgo de los miembros de las juntas de administración y supervisión. El reporte se basa en una encuesta comprensiva de administradores principales. La ventaja única del estudio es su enfoque innovador basado en el nuevo *Leadership Competency Model* [Modelo de competencias del liderazgo]. El modelo se basa en el conocimiento y la experiencia de expertos y profesionales de negocios, y es la primera herramienta de este tipo en Polonia.

El reporte *Leaders of Today – Leaders of Tomorrow* es el comienzo de una discusión sobre el problema del liderazgo en un entorno de negocios crecientemente exigente. Los resultados del análisis confirman la tendencia global de que el mundo necesita líderes con las habilidades para construir un futuro estable para sus compañías, llevar a cabo el cambio y desarrollar empleados talentosos. Yo considero que el reporte será una inspiración para que la comunidad de negocios asuma el tema del liderazgo y su importancia para los desafíos que las compañías enfrentan.

Marek Metrycki

Presidente de Deloitte en Poland

* En español algunos prefieren traducir, en lugar de junta de supervisión, 'comité de vigilancia' o 'junta de vigilancia.' La diferencia es importante. Debe tenerse en cuenta que este documento recoge el sistema europeo de doble dirección (la supervisión y la administración) (N del t).

Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| 1. Las compañías deben darle forma a los líderes de manera más efectiva | 9 |
| 2. Competencias de los miembros de junta – de estrategia a resultados | 10 |
| 3. Competencias de las juntas de supervisión – de cultura organizacional a resultados | 17 |
| 4. Expectativas incrementadas están siendo puestas en los miembros de la junta de supervisión | |
| 5. Competencias de la junta de administración y de la junta de supervisión | |
| 6. Valoración de las competencias de hombres y mujeres que están en puestos de alta dirección | 24 |
| 7. Cuotas - prospectos de negocio y de mercado | |
| 8. Las compañías están invirtiendo en herramientas para respaldar el desarrollo y las competencias del liderazgo de las mujeres | 34 |
| Acerca del estudio | 35 |
| Contacto | 38 |

Introducción

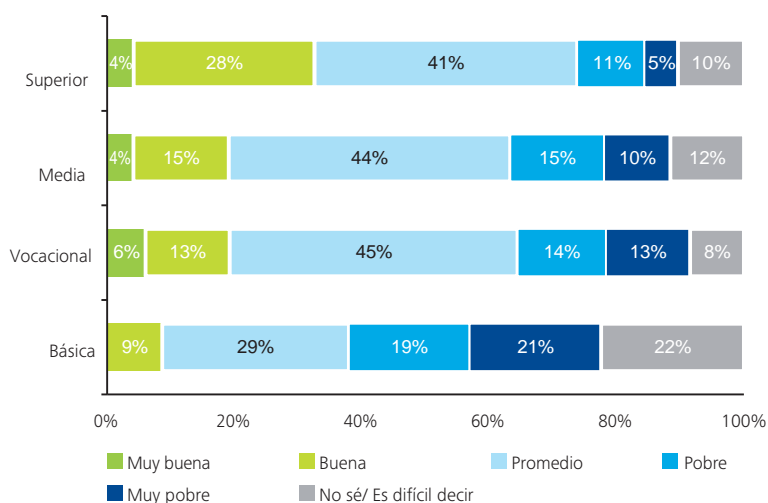
En los últimos cinco años, los sociólogos han observado cambios importantes en el estilo de vida y en los valores que predominan en las sociedades occidentales. La crisis económica del año 2008 llevó cambios en las condiciones económicas, lo cual a su vez condujo a cambios en cómo los bienes y servicios son producidos, vendidos y comprados, y principalmente cómo las personas funcionan en la vida diaria. El balance en los mercados globales todavía es inestable. El desempleo continuado (a niveles sin precedentes entre los jóvenes y las personas bien educadas) y el empeoramiento del estancamiento económico están orientando dos procesos sociales globales adversos: el crecimiento del miedo y la pérdida de confianza. Esos factores son cruciales para el funcionamiento de la sociedad sino también del entorno de los negocios.

El estudio realizado por John Gerzema¹ que involucra 64,000 personas que respondieron en 13 países representando el 65% del producto doméstico global bruto, muestra que: desde la crisis las gentes confían solo en 1 de cada 4 compañías y están decepcionadas en la manera como los gobiernos y las empresas operan.

La definición de liderazgo y el rol del líder en los negocios están cambiando

Un factor importante para la percepción positiva del futuro de los negocios es la confianza en las competencias de las personas que los operan. La encuesta² comisionada por Deloitte muestra que la mayoría de los consumidores perciben que las competencias de los líderes de negocio para realizar sus funciones están a lo sumo en el promedio (Gráfica 1). Esta opinión es independiente de la edad, género, lugar de residencia y educación (si bien las personas con educación superior valoran las competencias de los líderes como un poco más altas).

Gráfica 1: Valoración del nivel de competencia de los miembros de las juntas de administración y supervisión por consumidores dependiendo de la educación



Los datos muestran que casi el 70% de los polacos que respondieron perciben la competencia de la administración de las compañías como débil y promedio, y el 27% como buena o muy buena. Esta valoración es un indicador claro de que tanto el público como los empleados esperan un mejoramiento en la competencia de los gerentes de las compañías. El método de administración dominante en los últimos años se está volviendo crecientemente menos efectivo en el mundo de hoy y necesita ser cambiado.

1 Doktryna Ateny, J. Gerzema, M. D'Antonio, Wydawnictwo Studio EMKA, 2014

2 Omnibus survey conducted by the Homo Homini Institute of Public Opinion Research commissioned by Deloitte in April 2014 on a sample of 1100 Poles aged over 18

En el estudio de Deloitte sobre las competencias del liderazgo, se investigaron dos perspectivas: los miembros de junta que participan en la administración operacional y estratégica de la compañía, y los miembros de la junta de supervisión que no participan de manera directa en las actividades diarias pero proporcionan un rol más estratégico y de supervisión. El estudio fue llevado a cabo con una muestra de 172 administradores de diversos niveles que representan las compañías más grandes de Polonia.

El mercado necesita un nuevo modelo de competencia del liderazgo

Los nuevos desafíos resultantes de los cambios en las condiciones económicas requieren un nuevo conjunto de competencias. Antes de la encuesta, el grupo de expertos y profesionales de los negocios seleccionó 10 competencias del liderazgo (Figura 1) que son importantes para la administración de una compañía. El grupo incluyó expertos de Deloitte con experiencia administrativa directa (socios, directores de departamento), asesores de negocio (psicólogos, sociólogos) y representantes de compañías involucradas en el reclutamiento para posiciones de alta dirección. El modelo de competencias del liderazgo (Figura 2) desarrollado dentro de este grupo es la primera herramienta de este tipo en Polonia preparada por expertos.

El modelo fue usado para crear la encuesta y examinar si y en qué extensión los miembros de junta de las compañías de Polonia tienen las competencias seleccionadas. La pregunta es si las habilidades poseídas hoy tienen que cambiar para que los líderes sean capaces de enfrentar los nuevos desafíos.



Figura 1 - Modelo de competencias del liderazgo - definiciones

| | |
|--|--|
| Tomar una perspectiva amplia | <i>Entender la situación de la compañía en el contexto amplio de los negocios; hacer una valoración apropiada de las oportunidades de desarrollo de la compañía, reconociendo las potenciales limitaciones; entender las tendencias del mercado y la capacidad para usar las para desarrollar el negocio.</i> |
| Perspectiva Financiera | <i>Usar análisis financieros para evaluar las oportunidades estratégicas de negocio y tomar decisiones clave en relación con la operación de la compañía.</i> |
| Creación e implementación de una visión | <i>Presentar una visión clara del desarrollo de la organización y su implementación, haciéndolo con determinación y pasión; trasladar la visión en una estrategia de negocios clara, objetivos consistentes y planes de acción.</i> |
| Flexibilidad en la acción | <i>Actuar de manera efectiva y constructiva incluso bajo estrés y presión; adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias del negocio; tener inteligencia emocional alta, también en situaciones de incertidumbre.</i> |
| Liderar el cambio | <i>Reconocer y promover los beneficios de los cambios y su iniciación en la organización; crear una atmósfera (orientación) positiva para el cambio; percibir los riesgos asociados con el cambio y asumir la responsabilidad por prevenir sus consecuencias negativas.</i> |
| Orientación sobre el crecimiento del valor de la compañía | <i>Presentar una orientación fuerte sobre el éxito de la organización y construir una posición fuerte en el mercado; crear metas ambiciosas e intentar lograrlas; percibir las nuevas oportunidades de negocio y explotarlas de manera efectiva para construir el crecimiento y la ventaja competitiva de la compañía; respaldar las soluciones innovadoras.</i> |
| Construir relaciones efectivas | <i>Atención a construir una red de relaciones efectivas dentro y fuera de la organización; actuar ética y confiablemente; presentar un nivel alto de consistencia entre las palabras y las acciones.</i> |
| Desarrollo de talento | <i>Crear un clima positivo y condiciones para la cooperación y el desarrollo de otros; seleccionar y promover a los empleados talentosos; preparar los sucesores mediante delegar tareas y compartir permisos.</i> |
| Ejercer influencia | <i>Presentar las ideas de manera clara y de manera convincente y comunicar la visión sobre el desarrollo del negocio de la compañía; ejercer influencia real sobre las opiniones y acciones de otros; involucrar de manera efectiva a otros en el desarrollo de ideas y proyectos; mostrar un nivel alto de energía, pasión y compromiso.</i> |
| Construir una compañía basada en valores | <i>Construir para la compañía un futuro sostenible en el largo plazo; acción y liderazgo basados en valores tales como respeto por la diversidad, ética y responsabilidad.</i> |

Figura 2 - Modelo de competencias del liderazgo

Competencias del liderazgo para los nuevos líderes



“Un buen líder está hambriento de éxito para sorprender al mercado, pero verifica cada idea nueva en términos de su impacto en el negocio. Es valiente en la toma de riesgos, siendo conservador y moderado cuando es necesario. Un líder mira al futuro, pero recuerda el pasado. Trabaja con un equipo de individuos que son capaces de trabajar juntos. Tiene su propia visión, pero ella está basada en las iniciativas y el entusiasmo de los empleados de manera que juntos implementen los planes de manera consistente. Su entusiasmo es contagioso, pero también acepta la soledad cuando se tienen que tomar decisiones difíciles. Este es el tipo perfecto de líder, si bien la perfección no existe.”

Zbigniew Jagiełło, President of PKO BP

1. Las compañías deben darle forma a los líderes de manera más efectiva



Dariusz Kraszewski
Partner in the Deloitte Consulting Department

Los cambios globales de carácter social, político y regulatorio están cambiando las prioridades de los negocios. De manera creciente las organizaciones están reconociendo la paradoja de que cada vez es más difícil encontrar los trabajadores con las habilidades correctas, a pesar del suministro relativamente grande de mano de obra. Las compañías que emplean profesionales tienen que competir unas con otras sobre una escala global por trabajadores con habilidades únicas para responder rápidamente a las cambiantes necesidades del mercado. La dinámica del desarrollo de la tecnología significa que el mercado necesita de manera creciente nuevas habilidades. Aún así, el éxito de la compañía y su competitividad son afectados de manera enorme por las competencias sociales de sus empleados, tal como la capacidad para cooperar y la iniciativa, así como también la efectividad de sus líderes.

El reporte de Deloitte HR Trends 2014³ muestra que el liderazgo y el desarrollo están entre las prioridades más importantes para las compañías. La necesidad de desarrollar líderes está originada por las cambiantes expectativas de los empleados y los nuevos desafíos. El mercado premia la velocidad y el liderazgo en condiciones de incertidumbre. También hay una creciente necesidad de competencias tales como flexibilidad,

disposición a cambiar y la habilidad para trabajar de manera efectiva en situaciones rápidamente cambiantes. Esos atributos, que en gran extensión son competencia social y aun así muy importantes para los procesos de negocio, son valorados como estar entre los más importantes para los miembros de junta y su efectividad como líderes de los negocios. En este contexto, las compañías necesitan re-examinarse y crear programas de desarrollo de competencias basados en un modelo nuevo de liderazgo.

También deben modificar su cultura en orden a fomentar el desarrollo de las actitudes de liderazgo en todos los niveles de la administración. Esto conlleva la necesidad de actualizar los modelos existentes de competencia, y construir un conjunto de sucesores mediante la creación de condiciones en las cuales los empleados puedan desarrollar su potencia

“Los miembros de las juntas de las compañías de Polonia ciertamente están bien preparados en términos de las competencias relacionadas con el desempeño financiero de su compañía. Son esas habilidades las que reciben las mayores inversiones, lo cual está asociado con la enorme presión proveniente de accionistas, propietarios y analistas que esperan resultados en una perspectiva corta, a menudo solo anual. Sin embargo, considero que no hay suficiente inversión en las competencias que construyen el valor de largo plazo de la compañía. Así, por ejemplo, los administradores no aprenden flexibilidad o construir relaciones duraderas, no desarrollan las habilidades para darle forma al talento o para pensar acerca de la visión y misión de la compañía en el largo plazo.”

Dominika Bettman, Vice President for Financial Affairs, Siemens Sp z o.o.

3 Deloitte report HR Trends 2014, June 2014

2. Competencias de los miembros de junta – de estrategia a resultados

2.1 Las competencias estratégicas son de importancia clave en las juntas de administración

- Casi el 90% de los administradores de Polonia señala que tener una perspectiva amplia, liderar el cambio y una perspectiva financiera son competencias que son importantes para los miembros de junta.
- La evaluación del mercado y de los consumidores es similar – de importancia clave son las competencias de naturaleza estratégica, implicando un entendimiento de la situación de la compañía en un contexto de negocios amplio.
- También se enfatizó la importancia de las competencias que crean una cultura organizacional basada en valores éticos. La ética de negocios es por consiguiente tan importante como el centro de atención puesto en lograr resultados de negocio.

Las competencias de administración más importantes identificadas por quienes participaron en nuestro estudio (Gráfica 2) se pueden dividir en tres grupos (Figura 3). Las más importantes de ellas están relacionadas con la percepción de la propia organización en el contexto más amplio de los negocios, liderar el cambio, tener e implementar una visión y competencias financieras. También son importantes las competencias del capital social – construir relaciones y flexibilidad en las actividades diarias así como también el centro de atención puesto en el valor. El grupo de habilidades que se quedó en el camino de cara a los desafíos de la post-crisis son las competencias del liderazgo (preparar los sucesores y ejercer influencia) así como también la orientación sobre el incremento en el valor de la compañía.

“Los resultados señalan que las juntas de administración actualmente son evaluadas con base en sus resultados. Las competencias más importantes para administrar una compañía son de naturaleza estratégica que brindan beneficios de largo plazo. En tale mundo rápidamente creciente y en el cambiante entorno del mercado, una cantidad de personas dice que no hay tiempo para la planeación de largo plazo. Las metas de corto plazo pueden ser logradas mediante el enfoque de garrote y zanahoria, “entregando” resultados en cada trimestre subsiguiente. Se dice que la edad promedio de una compañía es 20 años. Sin embargo, las compañías que tienen una perspectiva estratégica (o incluso una estrategia de administración de las personas) existe al menos dos veces más, principalmente 40-50 años.”

Zofia Dzik, Member of the Supervisory Board of PKO Bank Polski

Gráfica 2: La importancia de las competencias de los miembros de la junta de administración en opinión de los administradores encuestados

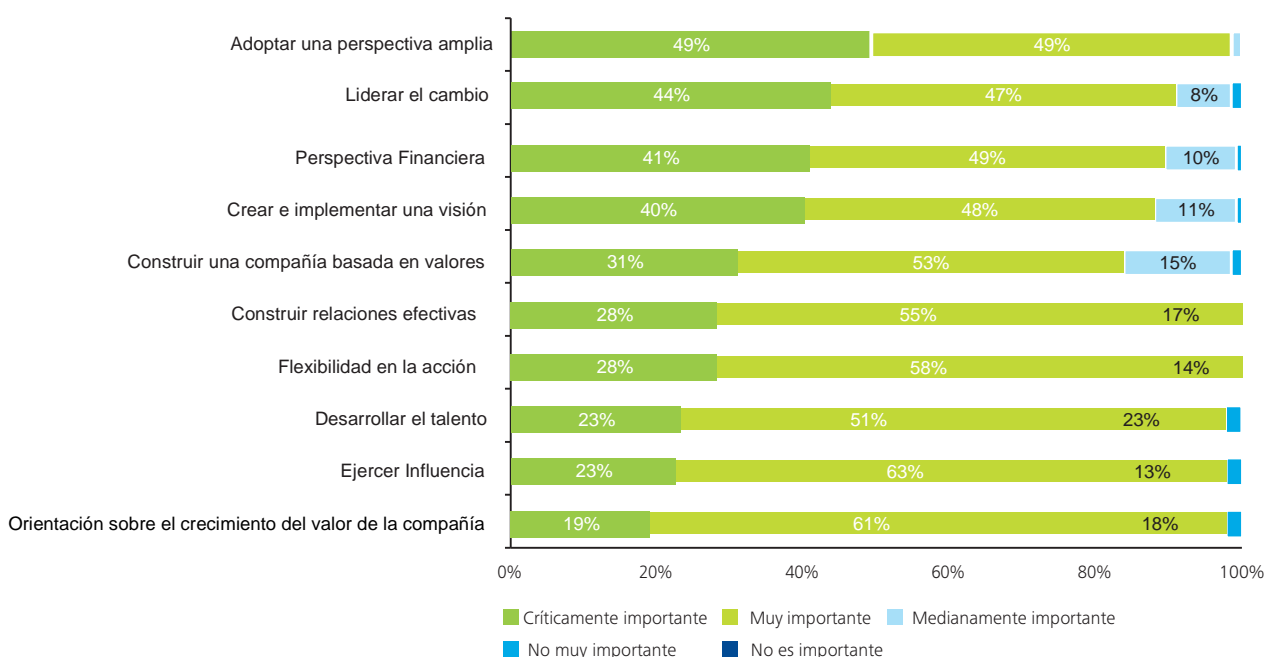
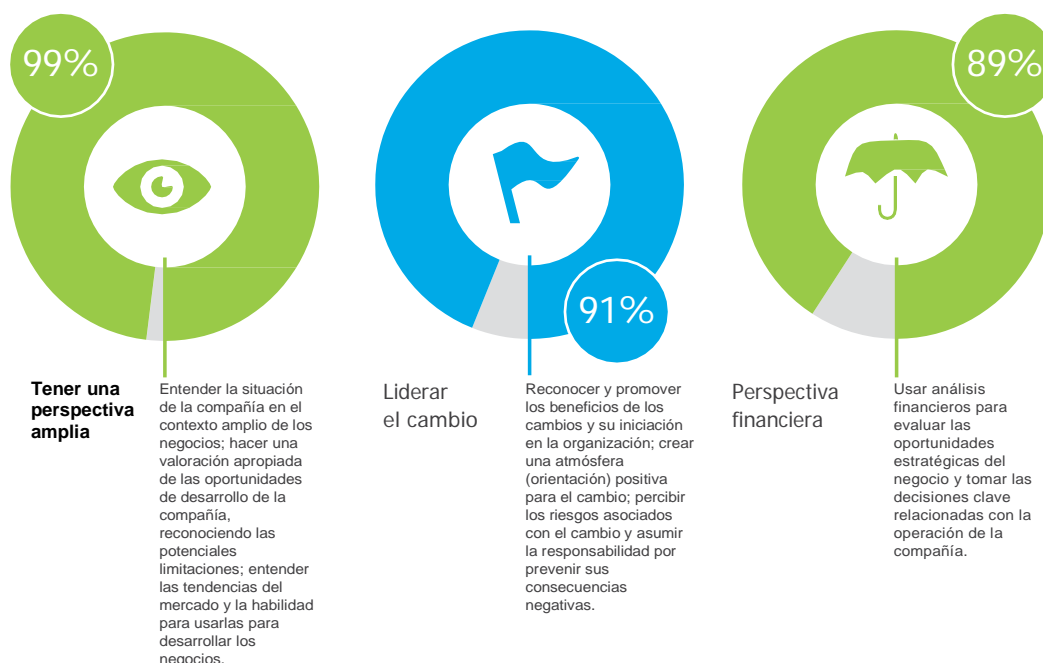


Figura 3

Competencias del liderazgo clasificadas como importantes por miembros de junta



“Las juntas son valoradas sobre la implementación de la estrategia y su mercado así como también por los efectos financieros. Éstos toman la forma de registros de contabilidad y no siempre informan acerca de cómo la compañía ha usado sus oportunidades y cuál es su potencial para el desarrollo. En las reuniones del accionista sobre esto es de lo que hablan, y no acerca de lograr un resultado financiero. Cuando se discuten las utilidades, es en el contexto de cómo serán repartidas. Los planes para el desarrollo de la compañía son el punto de partida y cualquier decisión acerca de la distribución de las utilidades es una consecuencia de ello. La junta de administración presenta esos planes y la estrategia para el desarrollo ulterior así como también los recursos financieros necesarios para su implementación. Parte de esos fondos son ganancias retenidas. Por supuesto, para que toda o parte de la utilidad permanezca en el negocio, usted necesita primero tenerla.”

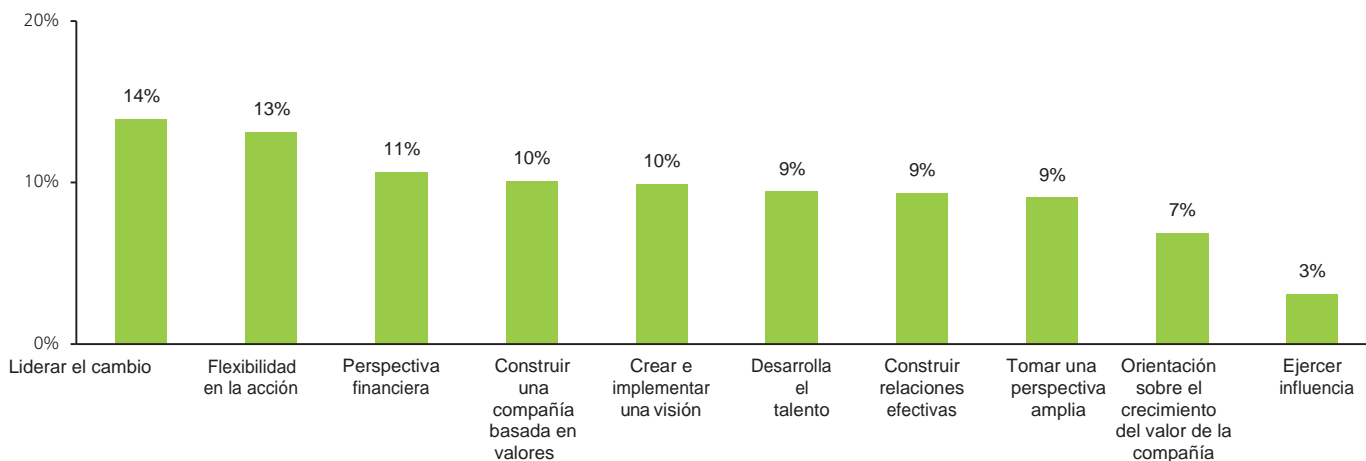
Dr. Małgorzata Starczewska-Krzysztozek, Chief Economist, Lewiatan Confederation, Member of the Prime Minister’s Economic Council

“Construir una compañía basada en valores significa principalmente que la estrategia de negocios es consistente con su estructura organizacional y que es apropiada y abiertamente comunicada. Los valores específicos para las compañías individuales probablemente son diferentes. Sin embargo, hay valores universales tales como cooperación, la inclusión de las personas en la toma de decisiones, apertura y honestidad. Para mí, el cumplimiento con esos valores significa que la estrategia de negocios está respaldada por la cultura organizacional, que es seguida por la retroalimentación entre las actitudes y el comportamiento, así como también por las metas logradas por la compañía. En otras palabras “predicar con el ejemplo” o “nosotros hacemos lo que decimos” – esta es la base para construir una compañía basada en valores.”

Dominika Bettman, Vice President for Financial Affairs, Siemens Sp. z o.o.

Es interesante que liderar el cambio es reconocido como una competencia clave en la administración tanto por administradores como por consumidores.

Gráfica 3: Competencias que son importantes en la administración de la compañía en opinión de los consumidores



“En los últimos años ha estado creciendo la importancia del capital humano, en los niveles tanto de administración como ejecutivo. Esto significa que las habilidades para administrar personas, identificar sus necesidades e inspirar acción y creatividad son cada vez más apreciadas. Es necesario invertir en su desarrollo, especialmente dado que esto puede dar una tasa de retorno mucho más alta que las inversiones en activos fijos. Crecientemente importante en la administración de las personas es la capacidad para construir un equipo y trabajar en él. Las mujeres de manera definitiva hacen frente a la administración mediante cooperación y trabajo en equipo, y están dispuestas a escuchar las opiniones de otros. Esto no significa que no pueden tomar decisiones por sí mismas, pero para construir su propia opinión están dispuestas a usar el conocimiento de otros y diferentes puntos de vista. Esta característica – la capacidad para escuchar las opiniones de otros e implementarlas en sus propias decisiones – a menudo no se encuentra en los hombres. Además, las mujeres, a diferencia de los hombres, están dispuestas a compartir su conocimiento. Esto a su vez hace que la efectividad de los equipos que administran sea mayor.”

Dr. Małgorzata Starczewska-Krzysztozek, Chief Economist, Lewiatan Confederation, Member of the Prime Minister’s Economic Council

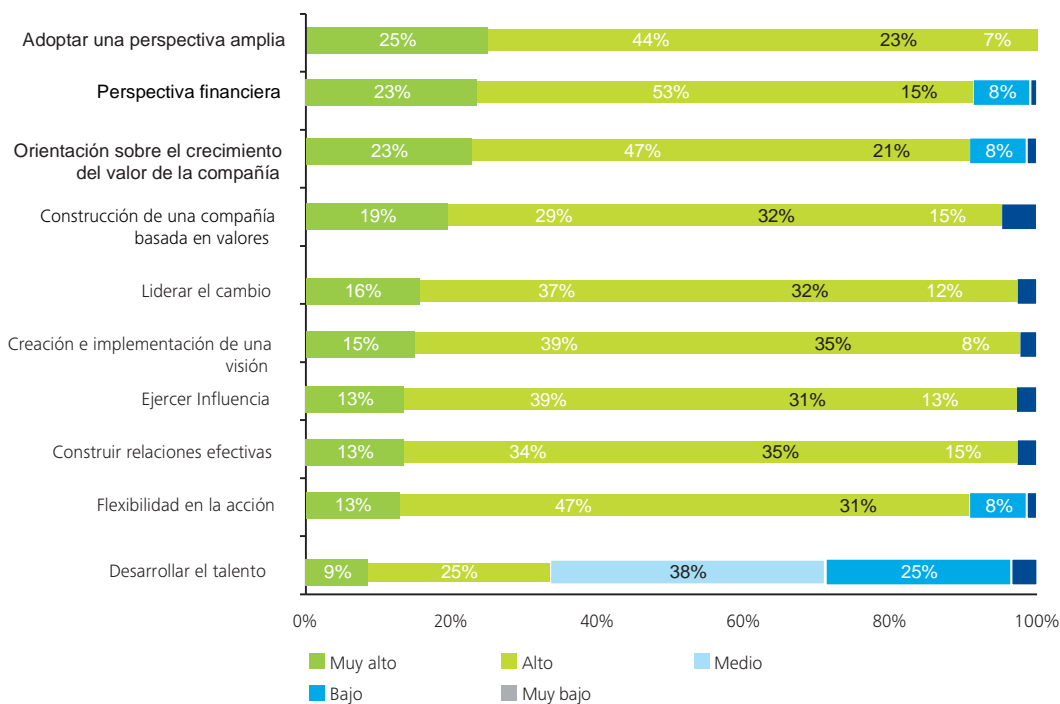
2.2 El elemento más fuerte de una junta de administración está en las competencias vinculadas con el logro de resultados financieros

- La fortaleza de los administradores a nivel de junta, de Polonia, son competencias que se trasladan directamente en resultados financieros. Hay un déficit en términos de las competencias asociadas con la construcción del capital social de la compañía y comprometer al personal y liderar el cambio.
- A más alta sea la posición de un administrador, mayor el acceso que tiene al nivel de competencia de los miembros de junta.
- Las compañías estables que han sido exitosas en el mercado son administradas por administradores que tienen una orientación significativamente más alta no solo de las competencias financieras y el incremento del valor de la compañía, sino también en las competencias sociales.

La encuesta muestra que los administradores evalúan más alto las competencias que de manera directa se trasladan en desempeño del negocio: capacidad para percibir sus propias compañías en una perspectiva de negocios más amplia, un entendimiento de los aspectos financieros de su operación, y la mentalidad para incrementar el valor de mercado de la compañía (Gráfica 4). Ciertamente es un grupo de competencias que en épocas de crisis los administradores necesitan desarrollar de manera intensiva. Esto porque les ha ayudado a los administradores a operar eficientemente y a lograr resultados de negocio en un período que ha estado caracterizado por competencia intensa y el reclutamiento de personas orientadas a la efectividad.

De acuerdo con los administradores entrevistados, las competencias del liderazgo asociadas con la construcción de equipos: desarrollo de talento, creación de relaciones efectivas, ejercer influencia, etc., son evaluadas más bajo. La capacidad para liderar el cambio fue valorada más bajo en relación con su importancia (vea la Figura 2). Esto señala una brecha importante que afecta la efectividad de la implementación de las estrategias y la construcción de confianza y compromiso de los empleados.

Gráfica 4: Valoración del nivel de las competencias de los miembros de junta en opinión de los administradores encuestados



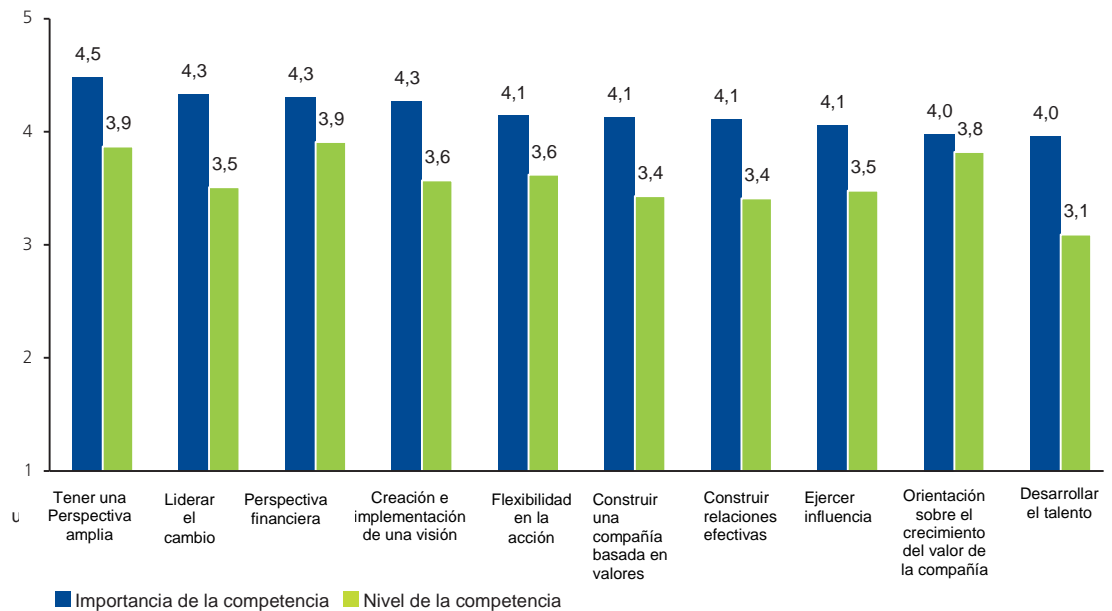
“Ciertamente, la crisis de autoridad asociada con la reciente recesión económica está muy extendida. Viendo a las compañías de Polonia en términos de personas con autoridad, puedo decir que hay muchas mujeres entre ellas. Pienso que construir un negocio hoy requiere la participación del elemento femenino, especialmente debido al hecho de que, en un sentido, los valores puramente pragmáticos han sido comprometidos. Pienso que es la mujer quien genuina y honestamente representa los valores que el mercado hoy espera – están centradas en relaciones y personas y son conciliadoras y flexibles. También considero que las mujeres siempre han intentado ingresar a las compañías con esos valores. Hasta ahora, ha sido difícil, porque se han encontrado con un muro de total pragmatismo y orientación a las metas. Pero ha llegado el momento de buscar otros métodos de administración de la compañía y de operación en el mercado.”

Dominika Bettman, Vice President for Financial Affairs, Siemens Sp z o.o.

En la valoración que realizaron los encuestados, las competencias que tienen una influencia directa en los resultados financieros (perspectiva financiera y una orientación sobre el crecimiento del valor de la compañía) no solo son importantes en la administración, sino que también están presentes en buen nivel entre los miembros de junta. Además, los administradores consideran que poseen las competencias que se trasladan en desempeño del negocio (perspectiva financiera y una orientación sobre el crecimiento del valor de la compañía) al nivel esperado por los stakeholders (Gráfica 5).

La mayor discrepancia entre la importancia de las competencias y su nivel puede verse en las competencias del capital social: desarrollar el talento, liderar el cambio, construir relaciones y crear e implementar una visión. Este grupo de competencias también es percibido por el consumidor promedio como importante y esperado de los administradores.

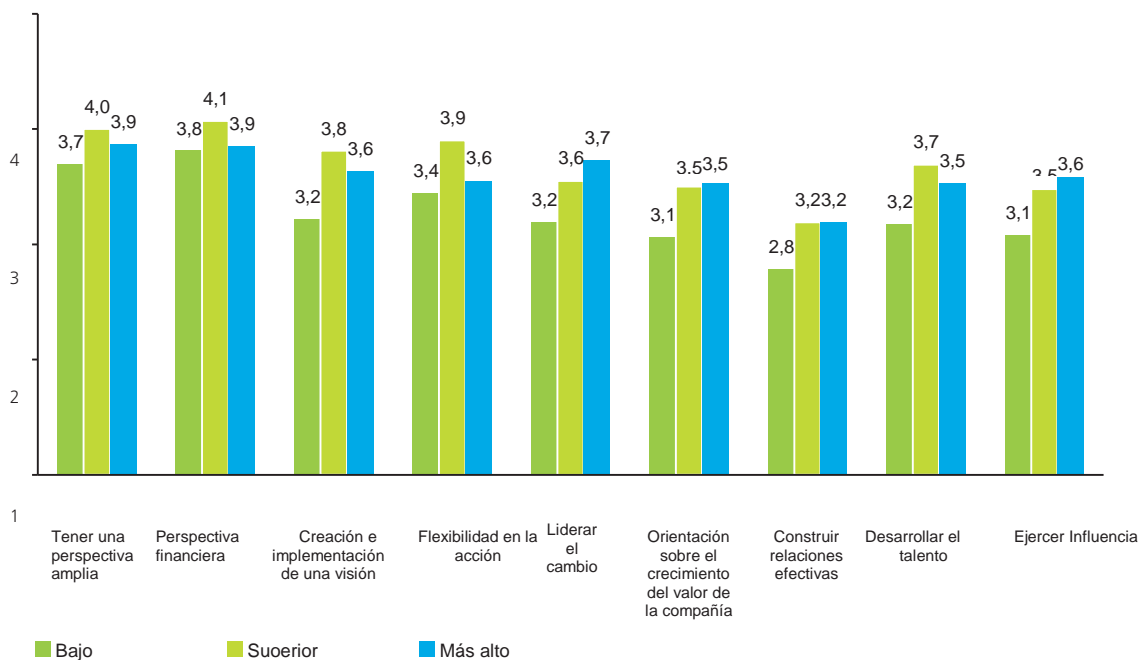
Gráfica 5: Importancia de las competencias y el nivel de las competencias en la opinión de los administradores encuestados ⁴



⁴ Quienes respondieron evaluaron la importancia de las competencias en una escala de 1 a 5 (donde 1 – no importante, 5 – críticamente importante), y el nivel de las competencias en una escala de 1 a 5 (donde 1 – muy bajo, 5 – muy alto).

A más alta sea la posición de un administrador, mejor valora el nivel de competencia de los miembros de junta. Los administradores de nivel más bajo les dan una evaluación más baja (Gráfica 6). Esto puede ser debido al contacto directo limitado que los administradores de bajo nivel tienen con los miembros de junta. De acuerdo con ello, las ideas acerca de las competencias se basan en observaciones indirectas y elementos aleatorios, tales como el tipo de las decisiones tomadas, los cuales no siempre son comunicados internamente de la manera adecuada.

Gráfica 6: Valoración del nivel de las competencias de los miembros de junta de acuerdo con el nivel del administrador



“Pienso que el valor de las habilidades suaves siempre ha sido muy alto, pero poco se ha dicho de ellas porque han sido dominadas por un conjunto completamente diferente de habilidades. Las características asociadas con flexibilidad, disposición al cambio y buscar acuerdo fueron vistas como menos importantes. En un modelo de negocios basado en la lucha contra la competencia era difícil usar habilidades suaves tales como la habilidad para cooperar y comunicarse con los empleados. De acuerdo con mi manera de pensar, la necesidad de esas habilidades siempre ha existido, pero no era visible. Ahora hemos comenzado a hablar acerca del impacto positivo que las habilidades suaves tienen en el hacer negocios.”

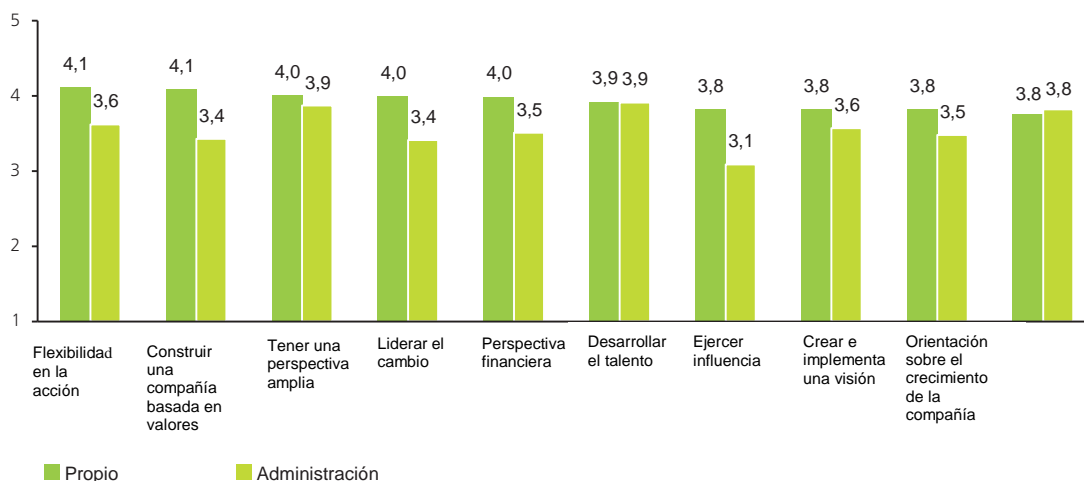
Dr. Mirosław Kachniewski, President of Association of Listed Companies

“Los administradores de nivel más bajo, y en particular, sus subordinados, realizan tareas muy específicas y son técnicamente responsables por problemas seleccionados o por parte de ellos. También son especialistas en campos estrechos. En el caso de un miembro de la junta de administración o de supervisión, la situación es diferente. Las personas en esos cuerpos no han sido especialistas en campos estrechos durante largo tiempo porque no lo necesitan. De otro modo, tienen habilidades diferentes. Ésas habilidades incluyen las competencias asociadas con motivar equipos, controlar tareas y completar proyectos. Esos elementos no siempre son visibles y algunas veces es difícil que los administradores de nivel más bajo los entiendan. De otro modo, una de las tareas más difíciles de los miembros de junta es dar el contexto y la importancia correctos al trabajo de los especialistas dentro de la perspectiva de toda la compañía.”

Wiesław Thor, Advisor to the Board at Deloitte

La mayoría de los administradores encuestados evaluó sus competencias significativamente más alto que las competencias de los miembros de la junta que los administran (Gráfica 7). Solo dos habilidades importantes para la administración de los negocios de una compañía son calificadas de manera similar – perspectiva financiera y una orientación sobre el crecimiento del valor de la compañía. Sin embargo, en el área de las competencias del liderazgo, principalmente construir confianza y autoridad y estabilidad entre el personal, los miembros de junta a los ojos de sus empleados son menos competentes que ellos mismos. Independiente de la valoración objetiva de este hecho, es importante que los administradores principales sean conscientes de esto, dado que muestra un déficit de autoridad. Tener cuidado no solo acerca de la condición del negocio de la compañía, sino también acerca del sentido de competencia y lo adecuado de las personas que trabajan en ella, es un desafío serio para los administradores principales.

Gráfica 7: El nivel de las competencias de los miembros de junta en la opinión de los administradores encuestados ⁵



“Los problemas relacionados con la comunicación pobre pueden afectar las organizaciones que sean bastante jerárquicas. Esas empresas deben pensar acerca del flujo de la información. Si los administradores en los niveles más bajo de la jerarquía califican más bajo el nivel de la competencia de los miembros de junta, esto puede señalar que la información clave se detiene en cierto nivel y que los administradores principales no están llevando a cabo su obligación de comunicar hacia abajo. Yo diría que esto está bastante difundido. No quiero generalizar, pero pienso que en muchas organizaciones esto sucede – tener información va junto con tener más poder. No se trata solo de la habilidad para comunicar, sino de la cultura general de comunicación – un compartir de manera consciente la información.”

Zofia Dzik, Member of the Supervisory Board of PKO Bank Polski

⁵ Quienes respondieron evaluaron la importancia de las competencias en una escala de 1 a 5 (donde 1 – no importante, 5 – críticamente importante), y el nivel de las competencias en una escala de 1 a 5 (donde 1 – muy bajo, 5 – muy alto).

3. Competencias de las juntas de supervisión – de cultura organizacional a resultados

3.1 La junta de supervisión debe ver a la compañía con una perspectiva amplia y preocuparse por su crecimiento

- Casi el 80% de los administradores de Polonia señala que tener una perspectiva amplia, centrarse en el crecimiento de la compañía y una perspectiva financiera son competencias que son importantes para los miembros de la junta de supervisión.
- Los miembros de las juntas de supervisión también deben impulsar las acciones basadas en valores, y así construir confianza tanto entre los empleados como entre los clientes.
- Hay un creciente estrés en la responsabilidad personal de los miembros de la junta de supervisión y el incremento en el impacto del mercado y los consumidores, quienes esperan mayor involucramiento en la construcción de un negocio responsable.

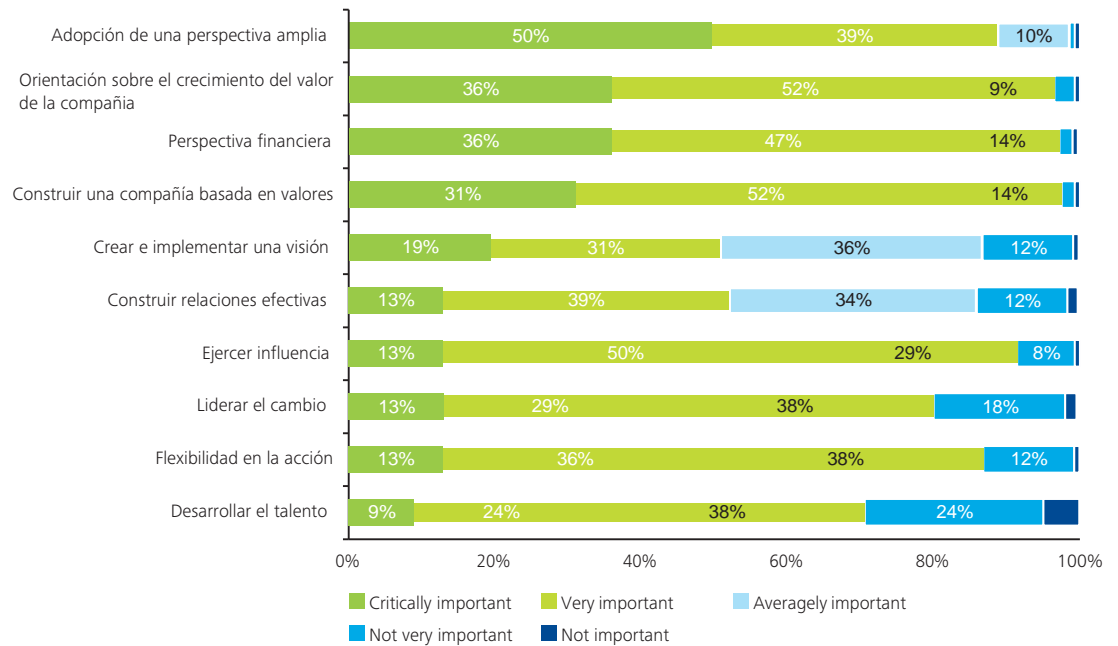
En la opinión de los administradores, entre las competencias más críticas de los miembros de las juntas de supervisión están las que están asociadas con mirar la perspectiva más amplia de la compañía, su condición financiera y el crecimiento en el valor del mercado (Figura 4). Este grupo también incluye una competencia que es relevante para la promoción de actividades basadas en valores, y así construir confianza tanto en los empleados como en los clientes (Gráfica 8). Los resultados de la encuesta señalan que los miembros de la junta de supervisión, además de proteger el negocio, se espera que tengan cuidado de la cultura organizacional de la compañía y consideren sus acciones desde un punto de vista ético.

Figura 4

Competencias del liderazgo calificadas como importantes por miembros de la junta de supervisión



Gráfica 8: La importancia de las competencias de los miembros de la junta de supervisión en la opinión de los administradores encuestados



“Las competencias de las juntas de supervisión deben ser en pequeña extensión competencias operacionales, y sobre todo estratégicas. A los políticos algunas veces se les solicita unirse a las juntas de supervisión, y – en el caso de las compañías de propiedad del estado o municipales – representantes de la administración pública. Probablemente, se considera que esto puede tener un impacto positivo en la imagen de la compañía. Es importante que los miembros de las juntas de supervisión, quienes se supone supervisan el crecimiento de su compañía en el largo plazo, hayan acumulado conocimiento y experiencia en los negocios. Los miembros de las juntas deben respaldar y actuar como mentores de la junta de administración.”

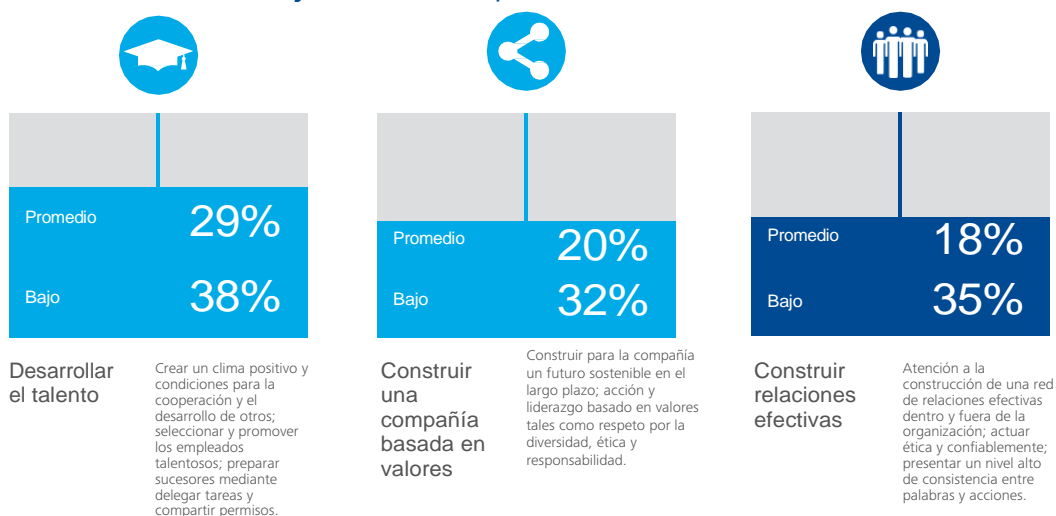
Dr. Małgorzata Starczewska-Krzysztozek, Chief Economist, Lewiatan Confederation, Member of the Prime Minister’s Economic Council

3.2 Los administradores tienen expectativas altas de los miembros de la junta de supervisión

- El nivel de la mayoría de las competencias de los miembros de la junta de supervisión se juzga es más bajo que el esperado.
- Puede verse un déficit en las competencias asociadas con tener una perspectiva amplia y construir una compañía basada en valores.
- En las condiciones actuales, se están haciendo demandas crecientes a los miembros de la junta de supervisión. Se espera que no solo tengan conocimiento y compromiso con el desempeño financiero, sino también un entendimiento de la situación de la compañía en un contexto de negocios amplio.

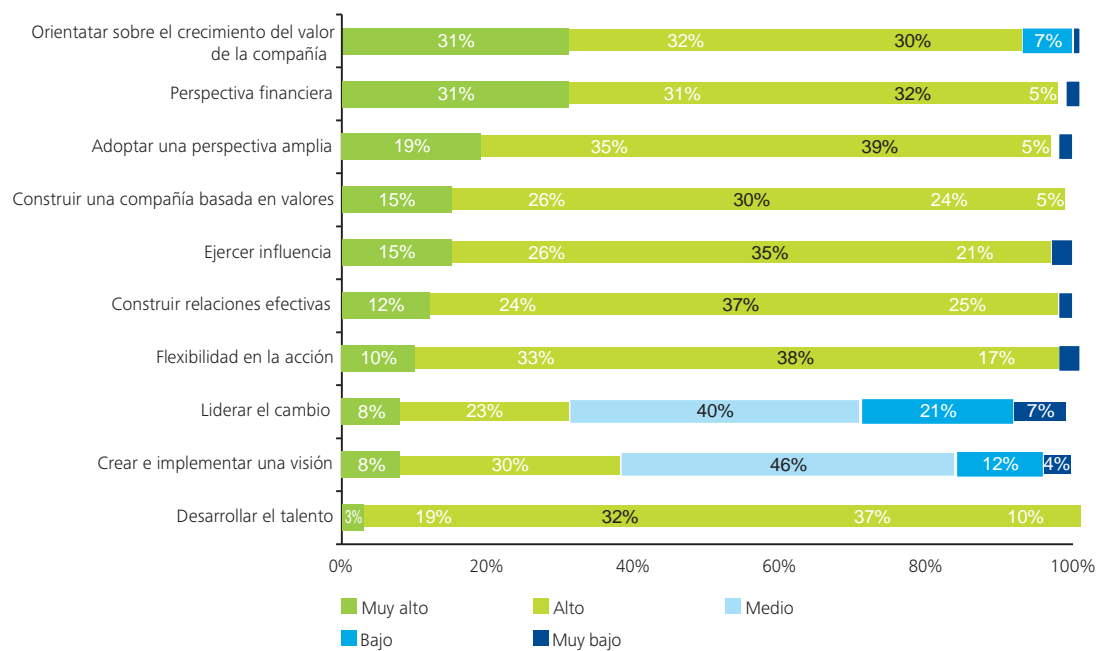
Figura 5

Competencias del liderazgo que deben desarrollar los miembros de la junta de supervisión



La comunidad de negocios valora el nivel de competencia de los miembros de la junta de supervisión como más bajo que el esperado. Cerca del 60% de los administradores encuestados calificó el nivel de competencia de desarrollar talento, construir una compañía basada en valores y liderar el cambio como promedio o bajo en este grupo (Figura 5). Sólo las competencias asociadas con una perspectiva financiera y un centro de atención puesto en el crecimiento del valor de la compañía fueron valorados como que están en un nivel alto. En contraste, puede verse un déficit en las competencias percibidas como claves para cumplir la función de un miembro de una junta de supervisión, asociadas con tener una perspectiva amplia y construir una compañía basada en valores. Los administradores ven la necesidad de que los miembros de la junta de supervisión entiendan de mejor manera el contexto amplio de la compañía (Gráfica 9).

Gráfica 9: Valoración del nivel de las competencias de los miembros de la junta de supervisión en la opinión de los administradores encuestados

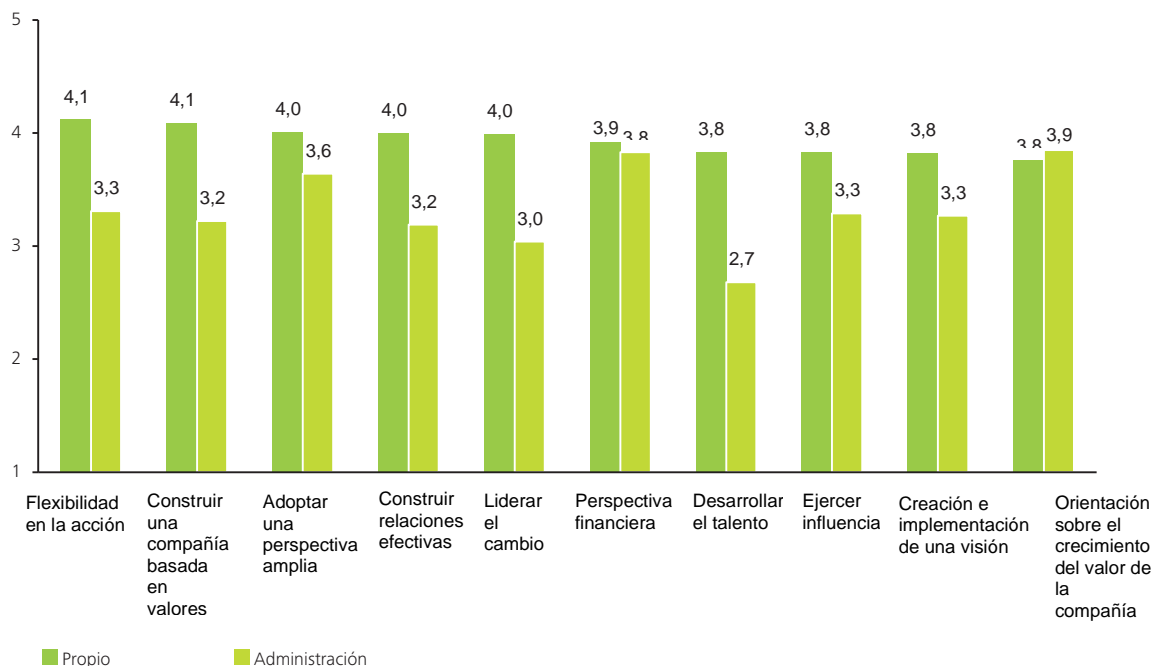


Los administradores encuestados evalúan la competencia de los miembros de junta como más baja que la suya propia. En el caso de la valoración de las competencias de los miembros de la junta de supervisión, esta disparidad es particularmente alta (Gráfica 10). Principalmente se refiere a dos competencias clave para el desempeño de esta función: tener una perspectiva amplia y construir una compañía basada en valores. La conclusión es que para los administradores las juntas de supervisión no son autoridades cuando se trata de entender el negocio y administrarlo.

“Para operar de manera eficiente un negocio, es esencial que las juntas tanto de supervisión como de administración tengan un nivel alto de competencia. Comencemos con el hecho de que cada miembro de esas juntas está enfrentado a un rango completamente diferente de tareas que involucra un nivel diferente de compromiso para con la compañía, un nivel diferente de responsabilidad y, finalmente, un nivel diferente de competencia. Las juntas de administración no solo tienen que estar centradas en las metas estratégicas, sino que al mismo tiempo también tienen que hacer negocios de manera exitosa. El rol de la junta de supervisión consiste en guiar la dirección de la compañía, y por consiguiente requiere un enfoque holístico. Si yo tuviera que escoger si las competencias de la junta de supervisión o las de la junta de administración son más importantes, yo escogería las de la junta de administración. La carencia de competencia en este cuerpo inmediatamente se traslada en resultados. De otro modo también considero que sin el funcionamiento efectivo de esos cuerpos es muy difícil hacer negocios con éxito en el largo plazo.”

Dr. Mirosław Kachniewski, President of the Association of Listed Companies

Gráfica 10: Valoración de las propias competencias y de las de los miembros de la junta de supervisión en opinión de los administradores encuestados



"Nuestras juntas de supervisión tienen un largo camino frente a ellas. Usted puede ver que de año a año de manera creciente se están volviendo profesionales. Hace varios años, una cantidad de juntas de supervisión estaba conformada por miembros que hacían parte de ella principalmente solo para cumplir requerimientos legales. Los propietarios privados de las compañías a menudo percibían las juntas de supervisión como solo un elemento formal cuya función podía estar limitada a 2-3 reuniones al año y firmar las resoluciones requeridas por ley, sin esperar una contribución más sustancial. Sin embargo, esto está cambiando, y un creciente número de juntas de supervisión está comenzando a designar personas con méritos y que son independientes. De manera creciente, las juntas de administración están designando administradores experimentados, expertos, y no solo quienes asisten a las reuniones de junta solo para firmar los documentos requeridos, responder al llamado de lista y no causar problemas."

Zofia Dzik, Member of the Supervisory Board of PKO Bank Polski

4. Expectativas incrementadas están siendo puestas en los miembros de la junta de supervisión



Dorota Snarska-Kuman
Partner at Deloitte Financial Institutions Sector

La reciente crisis económica ha significado que las medidas de corto plazo tomadas para navegar en la recesión económica hayan tenido prioridad. Esas medidas incluyen los problemas relacionados con administración del capital, gobierno corporativo y cumplimiento de las operaciones de la compañía con la ley.

Los problemas relacionados con la acción de largo plazo respecto de estrategia, crecimiento, innovación y administración del talento permanezcan en el trasfondo. Sin embargo, los miembros de junta de supervisión entrevistados por Deloitte⁶ en el año 2012 sienten que estrategia, crecimiento, implementación de planes y administración del capital serán las principales áreas de su trabajo durante los próximos años. Hoy, los miembros de las juntas de supervisión están enfrentando crecientes desafíos provenientes de los reguladores. Esos desafíos se relacionan con su participación activa en el desempeño de la supervisión continua. De los miembros de la junta de supervisión también se espera que estén más involucrados en el proceso de la presentación de reportes financieros y en el desarrollo de la prevención y detección del fraude.

Según los nuevos “Principles of Corporate Governance for institutions supervised by the FSA”⁷, [Principios de gobierno corporativo para las instituciones supervisadas por la FSA], las juntas de supervisión y los comités de auditoría deben involucrarse en la determinación de la estrategia de administración del riesgo de sus compañías. Además, se espera que las juntas de supervisión serán responsables por la implementación y vigilancia de la política de remuneración de los miembros de junta. Todos los requerimientos implican cooperación activa con auditoría interna en el darle forma a y en el funcionamiento de los sistemas de control. Los desafíos enfrentados por los miembros de las juntas de supervisión también incluye el aspecto de la responsabilidad financiera. La regulación introducida por la Directiva de la Unión Europea emitida el 22 de octubre del año 2013, que Polonia tiene hasta noviembre del 2015 para implementar en su ley local, introduce la capacidad para castigar a los miembros de las juntas de supervisión con sanciones financieras de hasta EUR 2 millones.

⁶ Deloitte report “The Modern Supervisory Board, 2012”, April 2012

⁷ www.knf.gov.pl

5. Competencias de la junta de administración y de la junta de supervisión

5.1 Las competencias de la junta de administración son más importantes para una compañía que las competencias de la junta de supervisión

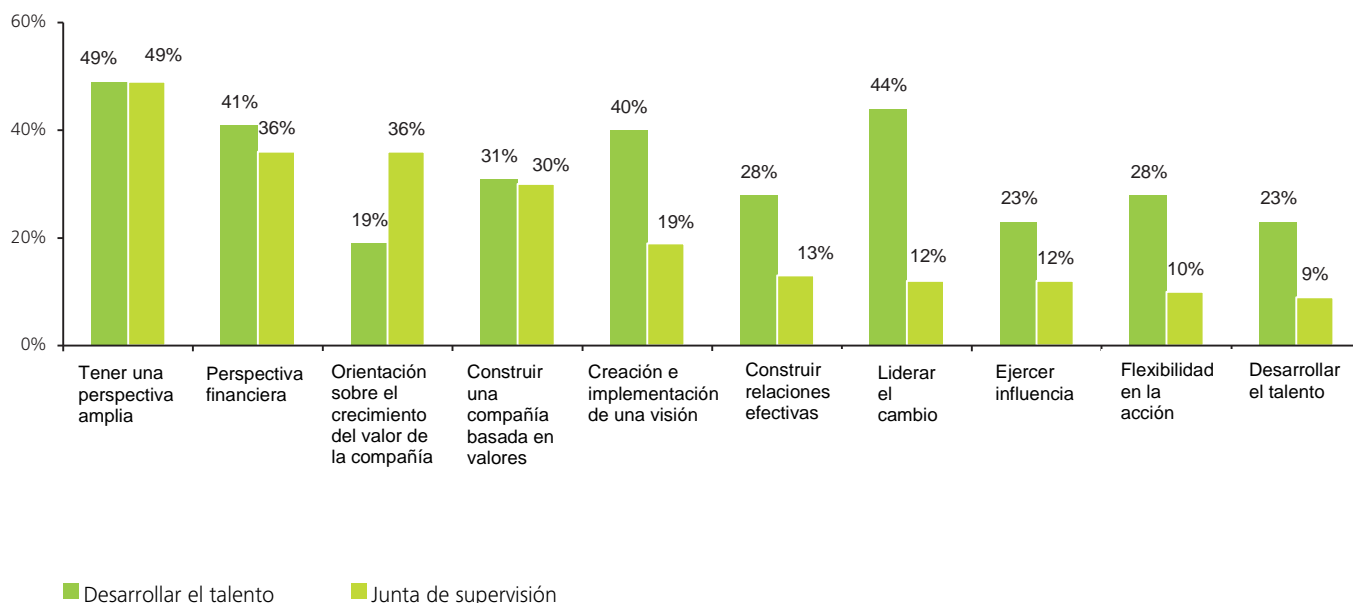
- Se espera más de los miembros de la junta de administración en términos de crear la visión de la compañía, liderar el cambio, construir relaciones y desarrollar el talento.
- De los miembros de la junta de supervisión se espera que cuiden el crecimiento del valor de su compañía y construyan una compañía basada en valores éticos.

De acuerdo con la opinión de los administradores encuestados, las competencias de los miembros de la junta de supervisión son menos importantes que las de los miembros de la junta de administración. Para ambos de esos grupos, las competencias relacionadas con el entendimiento del negocio deben ser igualmente importantes (Gráfica 11), mientras que la capacidad para crear una visión, liderar el cambio y desarrollar el talento deben ser más importantes para los miembros de la junta de administración que para los que están en juntas de supervisión.

“Las personas que administran compañías tienen que pensar estratégicamente, analizar y ser capaces de identificar el camino correcto de desarrollo, pero también deben mantener un ojo en las actividades de cada día, y pensar y administrar de manera operacional. Mientras que los miembros de la junta de supervisión no necesitan ir a los detalles. Por supuesto, ambos grupos deben tener la capacidad para analizar datos financieros y llegar a conclusiones para la actividad presente y futura de la compañía, pero una perspectiva amplia basada en la experiencia de negocios acumulada debe dominar en las juntas de supervisión, permitiendo por consiguiente que se hagan ajustes a la visión del desarrollo y a la implementación de la estrategia propuesta por la junta de administración.”

Dr. Małgorzata Starczewska-Krzysztozek, Chief Economist, Lewiatan Confederation, Member of the Prime Minister’s Economic Council

Gráfica 11: La importancia de las competencias de los miembros de la junta de administración y de la junta de supervisión



“De las personas que administran una compañía se requiere que tengan competencias estratégicas, pero también las que están asociadas con las actividades diarias de la compañía. En contraste, de los miembros de las juntas de supervisión se espera que tengan tanto una perspectiva amplia (tener una vista de ojo de pájaro respecto de la compañía) y conocimiento financiero que permita que los datos sean evaluados y se hagan buenas preguntas que inspiren a la junta de administración para cuestionar la situación actual. Yo considero que la junta de supervisión no debe cruzar las competencias de la junta de administración. La junta de administración es designada precisamente para manejar los detalles, y la junta de supervisión debe respaldar, dar retroalimentación constructiva, identificar riesgos y luchar si es necesario.”

Zofia Dzik, Member of the Supervisory Board of PKO Bank Polski

6. Valoración de las competencias de hombres y mujeres que están en puestos de alta dirección

6.1 Las competencias de las mujeres fueron valoradas que son más altas que las competencias de los hombres en las juntas de administración

- Los administradores encuestados, independiente del nivel, evalúan las competencias de las mujeres en las juntas de administración más altas que las de los hombres.
- Las mujeres son calificadas más alto especialmente en las competencias relacionadas con la construcción de relaciones efectivas, desarrollar el talento y construir una compañía basada en valores.

La valoración de las competencias en las posiciones directivas en relación con el género requiere tener en cuenta la situación específica de los hombres y las mujeres en los negocios. Las compañías reclutan tantas mujeres como hombres en las posiciones junior. Sin embargo, en otros niveles de la administración, esta ratio cambia. La participación de las mujeres en las juntas de supervisión de las compañías listadas en la Warsaw Stock Exchange en el año 2013 fue del 10.3% (El promedio de la Unión Europea es 17.6%), mientras que la proporción en las juntas de administración de esas compañías fue del 6.8% (El promedio de la Unión Europea es 11%)⁸.

Numerosos estudios muestran que tanto hombres como mujeres tienen diferentes preferencias en términos de estilo de liderazgo, construcción de su posición en la organización y uso del poder. Las mujeres usan un estilo de liderazgo basado en la construcción de su propia autoridad, mientras que los hombres basan su estilo en actividades transaccionales y racionales.⁹ De acuerdo con el reporte de Deloitte "Women and Power in Business"¹⁰, [Las mujeres y el poder en los negocios], las mujeres a menudo usan herramientas basadas en persuasión, explicación y compromiso, mientras que los hombres usan la presión y la creación de coaliciones.

Los resultados de la encuesta de Deloitte muestran que los administradores, independiente del nivel, evalúan las competencias de las mujeres más alto que las de los hombres en juntas de administración. Las excepciones son las habilidades típicas de negocio (perspectiva financiera y centro de atención en el crecimiento del valor de la compañía), en las cuales las mujeres son juzgadas que están al mismo nivel de los hombres (Gráfica 12).

"Las mujeres en general tienen que ser mejores que el hombre promedio si desean conseguir una posición alta en una compañía. Por consiguiente, las mujeres que están en posiciones altas tienen muy buenas competencias. Desafortunadamente, también es así como los hombres piensan... Yo recuerdo cuando fui promovida a la junta de una compañía matriz financiera en Holanda, donde había más de una docena de hombres, y yo era la única mujer. El jefe del grupo, cuando me presentó, dijo que si una mujer desea unirse a tal junta, necesita ser mejor que otros cinco hombres. Entonces le hice la pregunta que lo hizo reflexionar... ¿Por qué tiene que ser así?"

Zofia Dzik, Member of the Supervisory Board of PKO Bank Polski

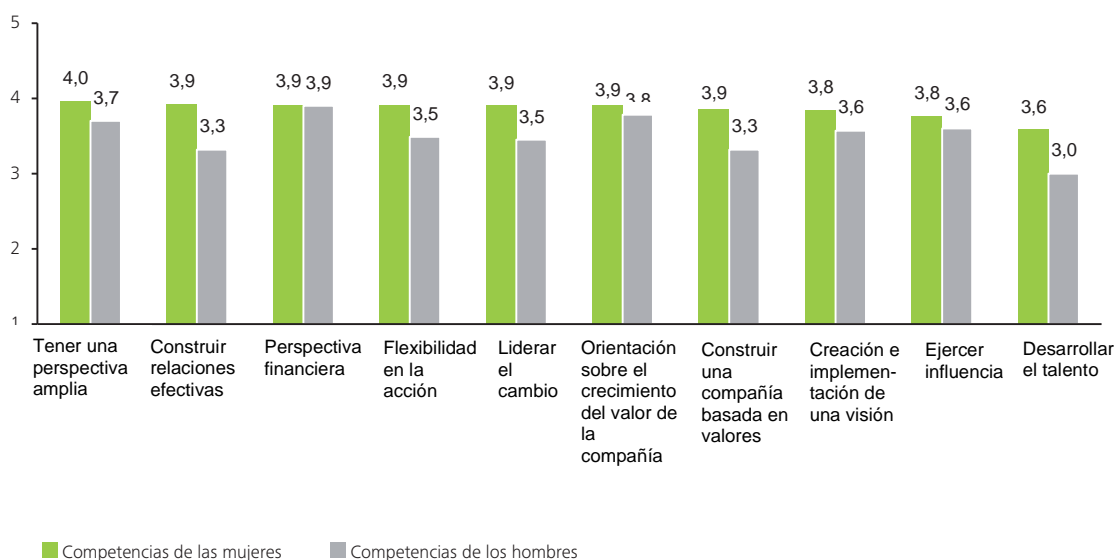
⁸ Report of the European Commission, Gender balance on corporate boards, March 2013

⁹ The Leadership Styles of Women and Men, Alice H. Eagly and Mary C. Johannesen-Schmidt, "Journal of Social Issues", 2001

¹⁰ Deloitte report "Women and Power in Business", October 2012

Los resultados de la encuesta de Deloitte muestran que los administradores, independiente del nivel, evalúan las competencias de las mujeres más alto que las de los hombres en juntas de administración. Las excepciones son las habilidades típicas de negocio (perspectiva financiera y centro de atención en el crecimiento del valor de la compañía), en las cuales las mujeres son juzgadas que están al mismo nivel de los hombres (Gráfica 12).

Gráfica 12: Valoración del nivel de competencias de miembros masculinos y femeninos de las juntas de administración



“Muchas mujeres están muy bien preparadas para realizar funciones de administración. Los hombres es más probable que sean entusiastas; tienen alta auto-estima. Las mujeres, de otro modo, invierten más tiempo y energía en prepararse bien para su rol. Ellas piensan “¿Puedo yo administrar?” y a menudo no creen en sí mismas independiente de su conocimiento y habilidades.”

Zofia Dzik, Member of the Supervisory Board of PKO Bank Polski

“En mi carrera he encontrado mujeres que se han mostrado rigurosamente por encima del promedio, permaneciendo en la oficina mucho más y que han realizado sus tareas con atención al detalle. La forma de comunicación era tan importante como el contenido; no toleraban ningún error, incluso los más pequeños como la ortografía o las comas fuera de lugar, etc. Sus sucesores (hombres), sin embargo, se centraron en la velocidad, el mensaje y el ritmo del trabajo.”

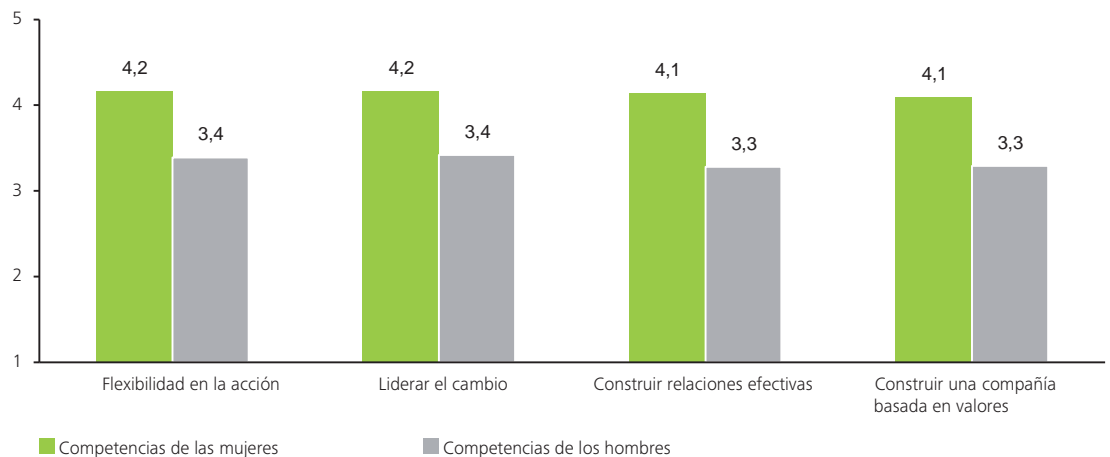
Wiesław Thor, Advisor to the Board at Deloitte

6.2 Hombres y mujeres en las juntas de administración

- Los hombres piensan que las mujeres en las juntas de administración son tan competentes como los hombres en la mayoría de las áreas.
- Las mujeres en áreas seleccionadas perciben que su competencia es significativamente más alta que la de los hombres. Se perciben a sí mismas y a otras mujeres como más competentes, mientras que los hombres no notan esta diferencia.

Cuando miramos las valoraciones de las competencias de hombres y mujeres, hechas por hombres, no vemos diferencias específicas. Los hombres piensan que las mujeres en las juntas de administración son tan competentes como los hombres en la mayoría de las áreas, con la excepción de las áreas relacionadas con liderar el cambio y ejercer influencia. De otro modo, las mujeres perciben las competencias de las mujeres como mucho más altas que las de los hombres en la mayoría de las áreas (Gráfica 13, Figura 6).

Gráfica 13: Valoración del nivel de competencias seleccionadas de miembros masculinos y femeninos de las juntas de administración en opinión de las mujeres

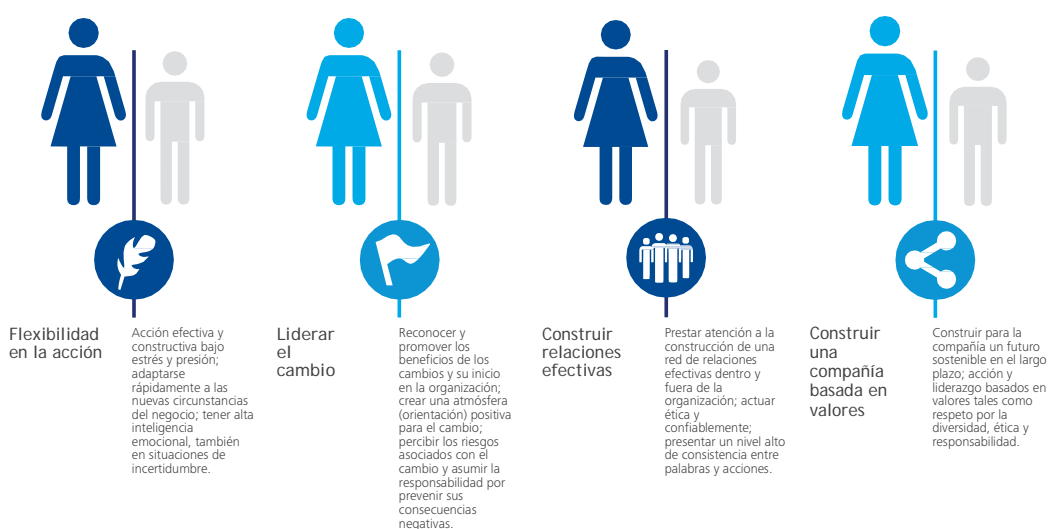


“Las valoraciones generales de la competencia de hombres y mujeres son inexactas debido al hecho de que siempre confiamos en nuestra propia experiencia. Si, hipotéticamente, alguien tuvo la oportunidad de trabajar con mujeres competentes y con hombres menos competentes ello significa que las mujeres usualmente son más competentes. Cuando la experiencia es al revés, los resultados de la valoración también cambian. Yo personalmente he tenido la oportunidad de trabajar con algunos administradores muy talentosos de ambos sexos que podrían ufanarse de un rango amplio de conocimiento, rica experiencia y disfrutar de gran respeto. Por consiguiente, considero que ser competente no depende del género, y que las características de la personalidad y todas las otras evaluaciones son subjetivas.”

Dr. Mirosław Kachniewski, President of Association of Listed Companies

Figura 6

Competencias del liderazgo valoradas más alto entre las mujeres en juntas de administración



“Las auto-evaluaciones más altas pueden resultar de mujeres que en últimas se encuentran a sí mismas en una situación en la cual algunas les preguntan su opinión y tienen la oportunidad para comentar. Nosotros estamos hablando acerca de las mujeres prominentes, educadas, con un nivel alto de conciencia respecto de su propio valor. Esas mujeres ya ocupan posiciones senior, y no lo consiguieron por azar. Llegaron allí con trabajo duro, determinación, talento y a menudo teniendo mejores habilidades de liderazgo que sus contrapartes masculinas. Las mujeres en posiciones senior despliegan un nivel alto de conciencia y seguridad; por consiguiente su evaluación de sí mismas es la que es.”

Andrzej Maciejewski, Managing Director of Spencer Stuart

6.3 Las competencias de las mujeres son valoradas más alto que las competencias de los hombres en las juntas de supervisión

- Las competencias de las mujeres en las juntas de supervisión son calificadas significativamente más altas en la mayoría de las áreas encuestadas

Tal y como es el caso de las juntas de administración, hay menos mujeres que hombres en las juntas de supervisión. Sus competencias, como en el caso de las juntas de administración, son calificadas significativamente más altas en todas las áreas excepto por dos – perspectiva financiera y una orientación sobre el crecimiento del valor de la compañía – en las cuales las mujeres son juzgadas en el mismo nivel que los hombres (Gráfica 14, Figura 7).

Gráfica 14: Valoración del nivel de competencias de miembros masculinos y femeninos de juntas de supervisión

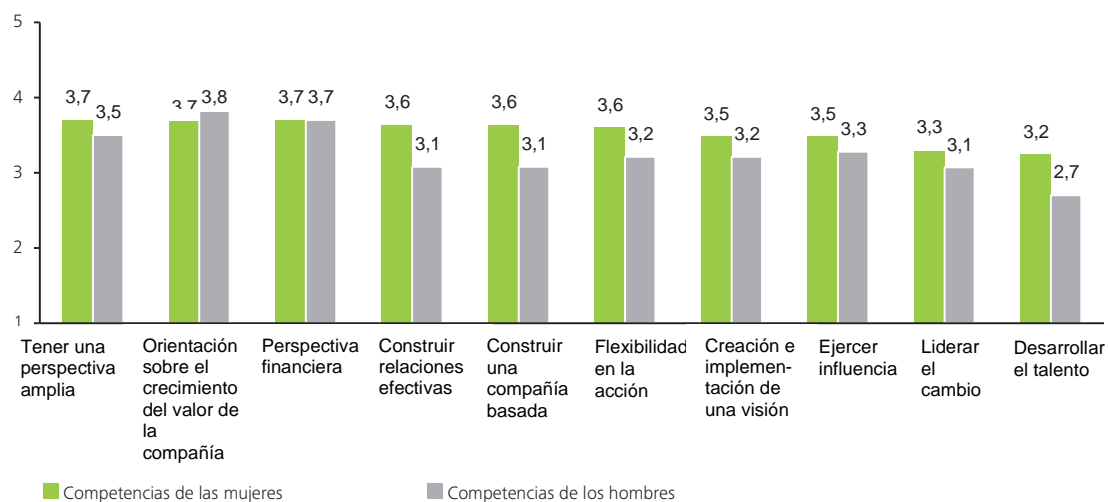
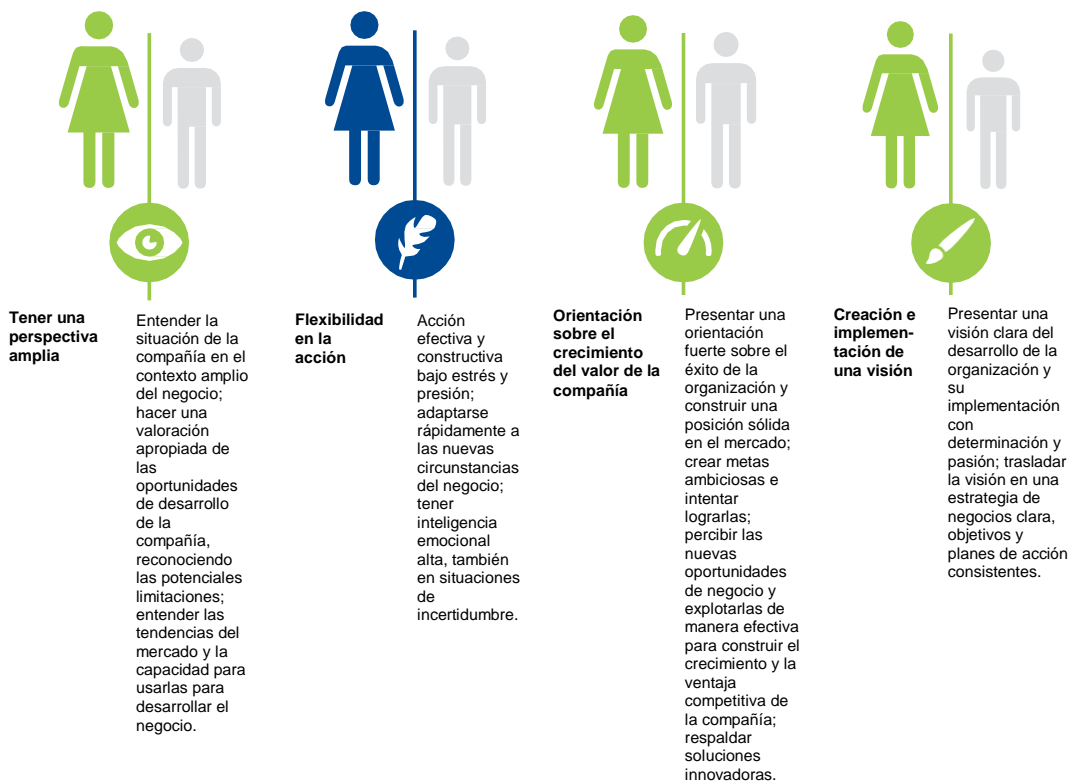


Figura 7

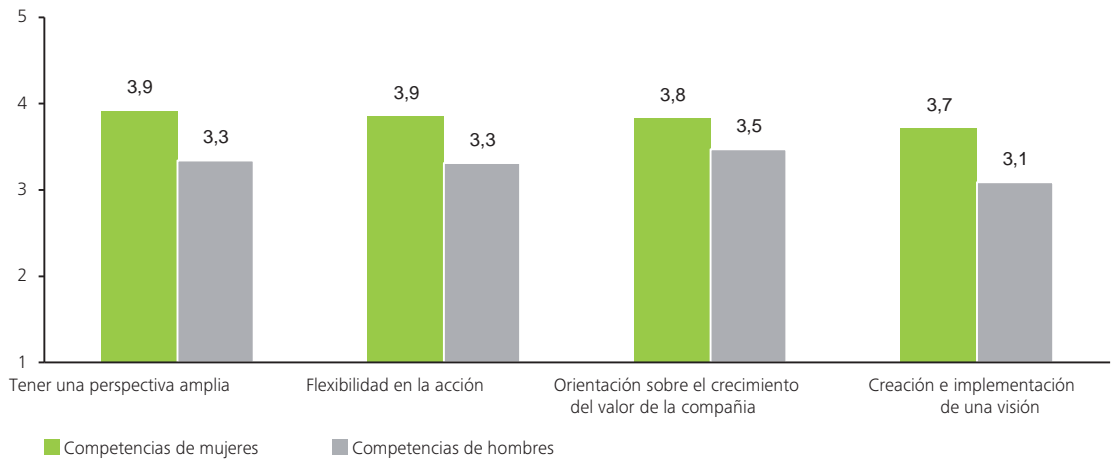
Competencias del liderazgo valoradas más alto entre las mujeres en juntas de supervisión



Los hombres no valoran las competencias de cada género como que sean mayores. Las mujeres, de otro modo, valoran ciertas competencias de las mujeres en juntas de supervisión como que son más altas (Gráfica 15). Esto se refiere a las habilidades que son clave para ser un buen miembro de una junta de supervisión: tener una perspectiva amplia y una orientación sobre el crecimiento del valor de la compañía.

Los hombres consideran que el sexo de un miembro de junta de supervisión no es importante. Puede ello deberse a que no ven diferencias en el nivel de competencia de los dos sexos, dado que el número pequeño de mujeres en el entorno masculino de las juntas de supervisión no es visto como que es diferente. Las mujeres tienen una perspectiva diferente. De manera clara aprecian el diferente valor que las mujeres ofrecen a las juntas de supervisión y son conscientes de un grupo específico de competencias "femeninas".

Gráfica 15: Valoración del nivel de competencias seleccionadas de miembros masculinos y femeninos de juntas de supervisión en opinión de las mujeres



“Las mujeres que trabajan en negocios son pragmáticas y bien organizadas dado que administran no solo una compañía, sino también su familia; toman decisiones teniendo en cuenta a todos los stakeholders. Las mujeres hacen notar que los hombres son renuentes a ver los puntos de vista de las personas que trabajan en niveles más bajos en sus compañías, y que tales opiniones son útiles en la toma de decisiones. Las mujeres valoran esa característica – la capacidad para usar el conocimiento y las opiniones de las personas que trabajan con ellas dado que proporciona valor agregado para el negocio, pero los hombres no ven esto. Por consiguiente, las mujeres califican a los hombres como administradores inferiores que no usan el potencial disponible.”

Dr. Małgorzata Starczewska-Krzysztozek, Chief Economist, Lewiatan Confederation, Member of the Prime Minister’s Economic Council

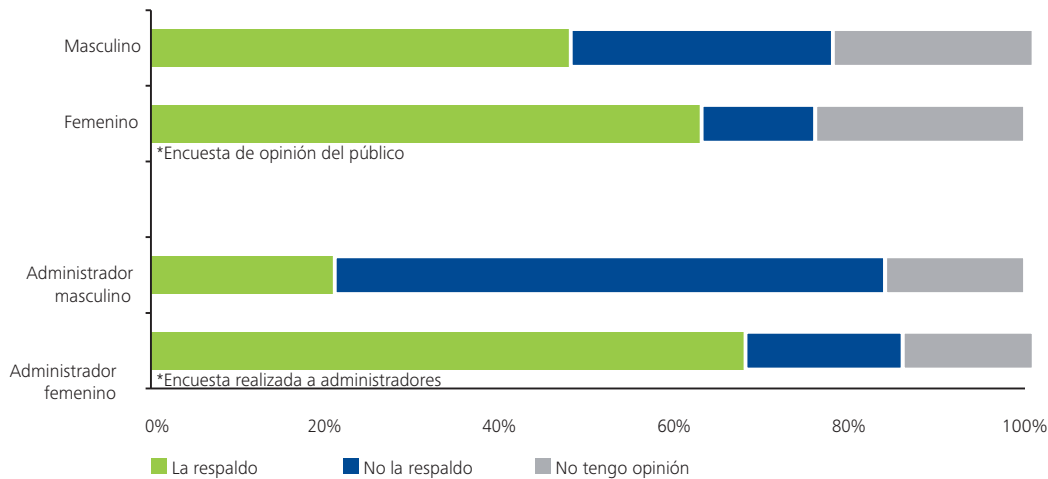
7. Cuotas – prospectos de negocio y de mercado

- El público considera que hay mayor aceptación por la regulación de la igualdad de género en las juntas de la compañía y es más alta entre las mujeres (63%) que entre los hombres (48%). El respaldo por la paridad se incrementa con la edad y educación de los consumidores.
- Las opiniones de las mujeres administradores no son significativamente diferentes de las de las otras mujeres, si bien más de ellas respaldan las cuotas (68%).

En el año 2012, el Parlamento Europeo comenzó una discusión sobre las reglas que gobiernan la participación de las mujeres en los cuerpos de toma de decisiones de las compañías que operan en los países de la Unión Europea¹¹. En noviembre del año 2013, adoptó una directiva de cuotas, una iniciativa que tiene la intención de incrementar la participación de la mujer en las juntas de supervisión de las compañías registradas en las bolsas de valores.

De acuerdo con la opinión del público¹² hay mayor aceptación por la regulación de la igualdad de género en los cuerpos de toma de decisiones de las compañías y es más alta entre las mujeres (63%) que entre los hombres (48%). Las opiniones de las mujeres administradoras no son significativamente diferentes de las de las otras mujeres, si bien ligeramente más de ellas respaldan las cuotas (68%) (Gráfica 16).

Gráfica 16: Actitud ante la introducción de cuotas para mujeres y hombres de antecedentes que no son de negocios que desempeñan funciones directivas

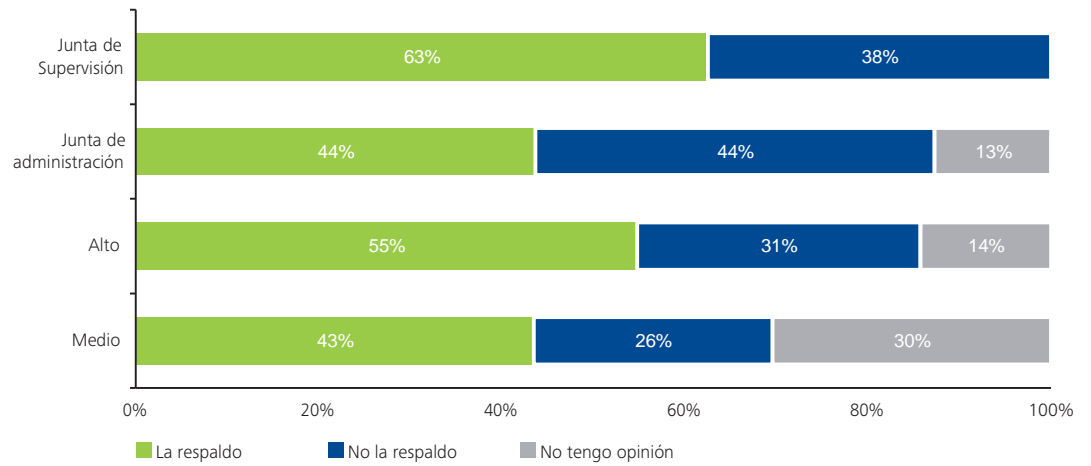


11 La directiva del Parlamento Europeo y del Concilio de la Unión Europea sobre el mejoramiento del balance de género entre los directores no-ejecutivos de las compañías cuyas acciones se negocian en la bolsa de valores y medidas relacionadas.

12 Encuesta completa dirigida por el Horno Homini Public Research funds a nombre de Deloitte, Abril 2014

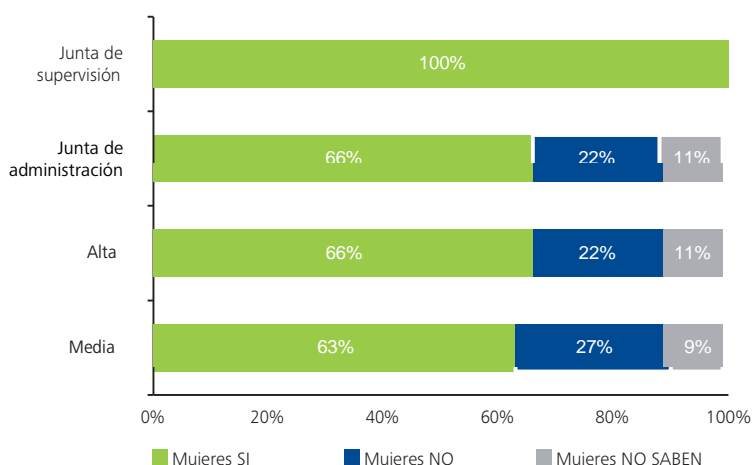
En los negocios, la actitud ante la paridad no cambia de manera importante junto con la posición sostenida (Gráfica 17)

Gráfica 17: Actitud hacia la paridad de administradores en varias posiciones



Las mujeres definitivamente están a favor de las cuotas al comienzo de sus carreras y en los niveles más altos de la administración (Gráfica 18). En los niveles intermedios hay un mayor porcentaje de mujeres no decididas.

Gráfica 18: Actitud de las mujeres administradoras ante las cuotas dependiendo de la posición tenida

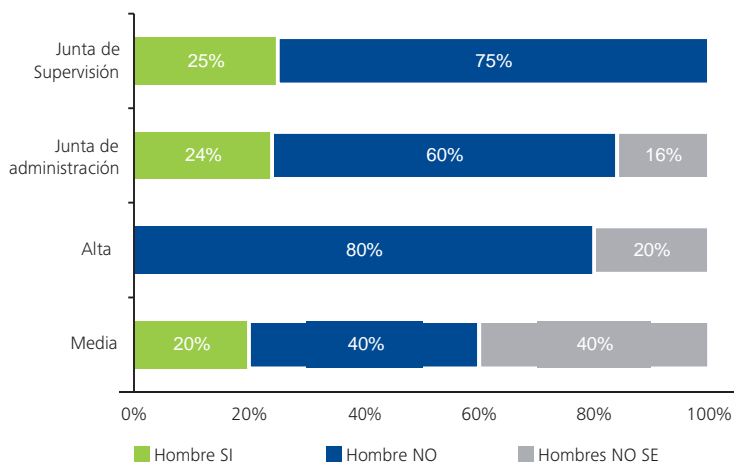


“Lograr el balance de género en la administración de las compañías es definitivamente un asunto difícil. En mi opinión, simplemente introducir cuotas no es una buena solución, dado que temo consecuencias muy negativas en el mercado, especialmente percepciones acerca de las competencias de la mujer. La naturaleza humana es tal que nos defendemos a nosotros mismos contra cosas que nos son impuestas. La introducción de cuotas obligatorias proveería además un incremento en la participación de las mujeres en los cuerpos de las compañías, pero ello no necesariamente al mismo tiempo incrementaría su rol en la toma de decisiones. También podría conducir a una paradoja – cuando se seleccionen candidatas femeninas para los cuerpos de gobierno la competencia y experiencia de las mujeres no sería un factor clave, sino la disponibilidad y el tiempo, dado que todas las compañías tendrían que cumplir los requerimientos al mismo tiempo.”

Dr. Mirosław Kachniewski, President of Association of Listed Companies

Quienes respaldan las cuotas valoran las competencias de las mujeres en las juntas de administración significativamente más alto que las competencias de los hombres. La actitud ante las cuotas no está relacionada con la valoración de las competencias de los hombres (Gráfica 19).

Gráfica 19: Actitud de las mujeres administradoras ante las cuotas dependiendo de la posición tenida



8. Compañías están invirtiendo en herramientas para respaldar el desarrollo y las competencias del liderazgo de las mujeres



Iwona Georgijew
Leader of Diversity Program and the SheXO Deloitte Club

El 44% de los negocios en 20 países de todo el mundo ¹³ decidió lanzar en los últimos cuatro años políticas y prácticas internas diseñadas a contribuir al desarrollo profesional de la mujer. Entre las más frecuentemente mencionadas estaban herramientas para planes de desarrollo profesional, flexibilidad en el lugar de trabajo, asistencia social en la forma de licencias parentales y también trabajo con un mentor. A pesar de este progreso obvio, todavía hay la preocupación de que más de la mitad de las compañías no tienen plan alguno para fomentar que las mujeres desarrollen sus competencias del liderazgo.

La preferencia de las formas para apoyar a la mujer está afectada por la localización geográfica. Por ejemplo, representantes de compañías de Alemania declararon que respaldaban a sus administradores mujeres principalmente mediante trabajo flexible y de tiempo parcial en posiciones de administración. De otro modo, en los Estados Unidos los mentores y los programas para líderes tienen mayor impacto en el desarrollo de las mujeres, mientras que en Asia el centro de atención está en esquematizar los planes de desarrollo profesional. Si bien en los últimos cuatro años, el 66% de las compañías ha incrementado el número de mujeres en posiciones de liderazgo, al mismo tiempo una gran proporción de mujeres decidió dejar el empleo en las organizaciones (22% de las compañías).

¹³ Deloitte and Business and Industry Advisory Committee report – Putting All Our Minds to Work: An Assessment”, June 2014. The Deloitte and BIAC cyclic testing was conducted in twenty countries around the world (including in the USA, Germany, UK, Japan, New Zealand, Belgium, the Czech Republic and China) among companies representing a wide range of industries, including the automotive, technology, energy, consumer products, banking, sales and real estate sectors. More than 27 percent of respondents worked in organisations employing more than 10,000 people, and a quarter in companies employing from 1000 to 10,000 people. The remainder of those surveyed represented companies employing less than a thousand people.

El mayor catalizador para el cambio dentro de las compañías y los defensores para el avance de las mujeres usualmente son el presidente, la administración senior y los miembros de junta. Las herramientas que tienen el mayor impacto en facilitar el desarrollo profesional de las mujeres son programas de activación (19%), auto-regulación en negocios (12%) y gobierno corporativo (11%). Los grupos influyentes más importantes que permiten el incremento del número de mujeres en la administración son las mujeres en una compañía dada que trabajan hacia la activación (17%), así como también regulaciones internas voluntarias de la compañía (16%). Esto es verdadero tanto en los países donde hay cuotas para el número de mujeres en una posición de trabajo dada, así como también donde no hay tal regulación desde arriba-hacia-abajo. Los estudios y las observaciones muestran que la auto-regulación y las prácticas internas funcionan mejor dentro de los negocios; son los mayores motores del cambio. Sin embargo, sólo son efectivas provisto que vayan más allá de simplemente hacer declaraciones.

El estudio de Deloitte “Leaders for Today – Leaders for Tomorrow. What competencies do the chiefs of Polish companies have?” [Líderes de hoy – Líderes del mañana. ¿Qué competencias tienen los jefes de las compañías de Polonia?] también muestra cambios importantes en términos de la percepción de las competencias del liderazgo de las mujeres. Los administradores encuestados, independiente del nivel que ocupen en la jerarquía, evalúan las competencias de las mujeres en las juntas de administración más alto que las de los hombres. Por primera vez, una diferencia positiva importante puede verse en la auto-valoración de las mujeres y la percepción de sus habilidades de liderazgo. Nosotros podemos hablar acerca de las administradoras mujeres de Polonia, quienes de manera creciente perciben su valor para los negocios, rompiendo el techo de cristal psicológico. El creciente y mejor explotado potencial de las mujeres puede constituir un diferenciador importante para una compañía que busque ganar ventaja competitiva en el futuro.

Acercas del estudio

Methodología

Un grupo de expertos de negocio, investigadores, consultores y especialistas en Recursos Humanos y reclutamiento seleccionó y definió el Leadership Competence Model [Modelo de Competencia del Liderazgo] por las competencias que son importantes en la administración de una compañía. De los expertos surgieron diez competencias centrales: tener una perspectiva amplia, perspectiva financiera, crear e implementar una visión, flexibilidad en la acción, liderar el cambio, orientación sobre el crecimiento del valor de la compañía, construir relaciones efectivas, desarrollar el talento, ejercer influencia y construir una compañía basada en valores. Con base en este modelo, fue creado un cuestionario que fue usado en una encuesta en línea.

El estudio fue realizado en tres fases.

La primera fue un cuestionario de encuesta en línea con una muestra de 172 administradores en diversos niveles (miembros de junta de administración, miembros de junta de supervisión, administradores de nivel alto, administradores de nivel medio, administradores de nivel bajo) de las compañías más grandes de Polonia, entre abril-mayo de 2014. El estudio incluyó 49% mujeres, 51% hombres. La antigüedad del 75% de los encuestados excedió más de 8 años.

La segunda etapa fue una encuesta a nivel nacional realizada a una muestra aleatoria representativa de 1,100 quienes respondieron, mayores de 18 años, llevada a cabo en abril de 2014 usando entrevistas telefónicas estandarizadas asistidas por computador [CATI = computer-assisted telephone interviews]¹⁴.

La tercera etapa consistió en entrevistas en profundidad a seis administradores senior, líderes de opinión de negocios, que fueron realizadas en mayo-junio de 2014.



14 Encuesta complete dirigida por el Homo Homni Public Opinion Research funds a nombre de Deloitte.

Gracias

Les damos las gracias a quienes participaron en el estudio “The leadership competencies of members of management and supervisory boards” [Las competencias del liderazgo de miembros de juntas de administración y supervisión], quienes completaron la encuesta en línea.

Una palabra especial de agradecimiento para las personas que hicieron parte de las entrevistas individuales en profundidad.

Nos gustaría agradecer a la compañía de consultoría Spencer Stuart por su participación en el panel, que resultó en la creación del primer Modelo de Competencia del Liderazgo, experto en Polonia.

Les damos las gracias a la Polish Association for Human Resources Management por su ayuda en la distribución de los cuestionarios.

Contactos



Iwona Georgijew

Leader of Diversity Program and the SheXO
Deloitte Club
Tel.: +48 22 511 08 24
E-mail: igeorgijew@deloitteCE.com



Dorota Snarska-Kuman

Partner in Deloitte Financial Institutions
Sector
Tel.: +48 22 511 00 15
E-mail: dsnarskakuman@deloittece.com



Dariusz Kraszewski

Partner in Deloitte Consulting
Department
Tel.: +48 22 511 06 33
E-mail: dkraszewski@deloittece.com



Halina Frańczak

Clients & Markets, Poland and Central
Europe
Tel.: +48 22 511 00 21
E-mail: hfranczak@deloitteCE.com

**El reporte fue hecho en colaboración con el Prof. Beata Krzywosz-Rynkiewicz,
sicólogo de la University of Warmia and Mazury**

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de *What leadership competencies do members of management and supervisory boards have? What is important in Company management today and in the future?* – 2014 – Publicado por Deloitte Poland. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited - Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también denominada “Deloitte Global”) no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, asesoramiento financiero, consultoría en riesgos y asesoría legal y tributaria a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a Clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Más de 220.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a generar un impacto que trascienda.