

reporte 2024.

sesgos implícitos y percepción de cultura organizacional.




randstad

Human
inLAB

índice.

- 05 palabras previas.

- 07 interpretación del resultado.

- 08 principales hallazgos.

- 10 principales resultados.
 - 11 C-Level en Argentina.
 - 12 El riesgo oculto en la toma de decisiones.
 - 13 Una mirada aguda sobre los principales resultados.
 - 15 Sesgos de género sobre posiciones en C-Level.
 - 16 Las asociaciones implícitas de género asociadas a cualidades de liderazgo.
 - 17 Representación en la muestra de personas con cargos C-Level y sus asociaciones implícitas de género sobre C-Level.
 - 20 Las asociaciones implícitas de género en hombres y mujeres con cargos C-Level.
 - 21 Las asociaciones implícitas de género y cualidades de liderazgo por sexo biológico en personas con cargos C-Level.
 - 22 Generaciones, asociaciones implícitas sobre género y cualidades de liderazgo en C-Level.

índice.

24 percepción de cultura organizacional.

- 25 ¿cómo perciben las personas que trabajan en empresas la cultura organizacional?
 - 26 indicador de permeabilidad de la cultura organizacional a diversidad de género y cualidades de liderazgo en C-Level.
-

27 conclusiones.

30 metodología y muestra.

Randstad & Human inLab.



Primer estudio sobre permeabilidad de la cultura organizacional a la diversidad de género en C-Level.

sesgos implícitos y percepción de cultura organizacional.

Desde Randstad nos unimos con Human inLAB en marzo 2024 para profundizar nuestros esfuerzos hacia el objetivo de construir un mundo del trabajo más equitativo.

Juntos, hemos lanzado el primer estudio que cuantifica sesgos implícitos de género sobre posiciones C-level y sobre la percepción de la cultura organizacional, cuyo objetivo final es obtener un indicador sobre la permeabilidad de la cultura a la diversidad de género en C-Level. De esta manera, es la primera vez que se cuantifican sesgos implícitos y se relaciona con percepción de cultura organizacional

Nuestro cerebro está formateado por la cultura y esto determina nuestro modus operandi diario. ¿Cuáles son los sesgos implícitos sobre los lugares de decisión? ¿La cultura de nuestra organización da espacio a la diversidad de género en estos roles?

Con esta alianza buscamos que las organizaciones puedan tomar decisiones basadas en datos para resolver uno de los problemas actuales más importantes: La atracción y la fidelización de talento.

palabras previas.

"Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre".

Los sesgos implícitos son la medida de cuánto se valora la diversidad real y la cultura organizacional, es la puerta hacia la inclusión del talento que no hace match con la cultura actual y que agregaría valor para obtener resultados sostenibles.

Mahzarin Banaji, una destacada psicóloga y profesora en la Universidad de Harvard, es conocida por su trabajo en el campo de los sesgos implícitos, especialmente a través de la investigación y desarrollo del Implicit Association Test (IAT). Banaji ha investigado cómo los sesgos inconscientes influyen en nuestras percepciones, decisiones y comportamientos sin que nos demos cuenta. Banaji sostiene que los sesgos no son necesariamente una indicación de nuestras creencias conscientes o intenciones deliberadas, sino que son el resultado de asociaciones automáticas que se forman a lo largo del tiempo.

Expresa que estos sesgos implícitos pueden afectar a una amplia gama de comportamientos y decisiones, desde la contratación y evaluación en el lugar de trabajo, hasta las interacciones sociales diarias.

Mucho se habla sobre sesgos implícitos de género, pero hasta ahora no hemos tenido la posibilidad de cuantificarlos, de dimensionar el problema y entender si los sesgos implícitos son la causa de que el número de mujeres en puestos C-Level haya decrecido en el mundo a niveles de 2021. ¿Por qué sucede esto, si en la agenda pública la diversidad de género es materia corriente?. Sin embargo, en Argentina las mujeres representan el 31% de los lugares en C-Level y si bien puede haber múltiples factores, los sesgos implícitos presuntamente tienen un gran peso sobre estos números.

La diversidad de género no se trata solo de números (x cantidad de mujeres en C-Level) sino del aporte real para obtener resultados sostenibles, lo que requiere de diversas habilidades que sean realmente valoradas.

Centrarse únicamente en la cantidad de mujeres en posiciones C-Level sin que se dimensionen los sesgos implícitos, el número termina siendo no sostenible, como está demostrado en el último [Gender Gap Report](#) elaborado cada año por el [World Economic Forum](#).

Se ha demostrado que la diversidad genera mejores resultados, sin embargo los indicadores no son buenos.

En este estudio cuantificamos sesgos implícitos de género sobre C-Level y cualidades de liderazgo, también la percepción de la cultura organizacional y las posibles barreras para la inclusión de talento.

Si medir implica mejorar siempre, medir sesgos relacionados a dar oportunidades al talento valioso, tendrá como beneficio a futuro mayor compromiso, mayor dedicación y mayor productividad, siempre y cuando se trabaje también las barreras que impone la cultura organizacional.

interpretación del resultado.

juego de respuesta automática.

¿qué medimos y por qué?

1. Sesgos implícitos de género sobre posiciones C-Level.
2. Sesgos implícitos sobre cualidades de liderazgo relacionadas a género.

¿cómo se interpreta el resultado?

Cuando el resultado es equilibrado (igual a cero) implica que no hay asociación implícita determinada por el estereotipo cultural, ni tampoco hacia el contra estereotipo.



estereotipo cultural aceptado.

Cuando el resultado presenta una asociación implícita hacia el lado negativo, implica que la asociación es hacia el estereotipo cultural aceptado que corresponde a la cultura sobresaliente. Esta asociación puede ser fuerte, moderada o leve.

contra estereotipo cultural.

Cuando el resultado presenta una asociación implícita hacia el lado positivo, implica que la asociación es hacia el contra estereotipo cultural y desafía a la cultura sobresaliente. Esta asociación puede ser fuerte, moderada o leve.

En base a esta escala se obtienen los porcentajes de respuesta con los diferentes cortes de datos que presentamos en este estudio.

resumen principales hallazgos.

84,06%

de las personas asocia



C-Level

colaborador



Masculino



Femenino

3%

no asocia con un género los cargos y las palabras.



Las mujeres no tienen menos sesgos implícitos que los hombres.

mujeres en cargos C-Level.



de mujeres en posiciones C-Level



en posiciones de CEO

vs



del resto de la región.

84,06%



Asocia empatía, inclusión y colaboración con mujeres y colaborador, y no como cualidades de quienes toman decisiones.

De los encuestados define "ansiosa" como comportamiento clave de la cultura organizacional.



33,42%

principales hallazgos.

El **84,06%** de las personas que trabajan en empresas **asocia de forma implícita C-Level con masculino y colaborador con femenino**. A su vez, ese mismo porcentaje **asocia de forma implícita palabras como pragmatismo, firmeza y éxito con masculino y colaboración; empatía e inclusión con femenino como cualidades claves para ocupar puestos de decisión**.

Sólo el **3%** no asocia con un género los cargos y las palabras. El resto, **12,5%**, realiza una asociación inversa, es decir **C-Level con femenino y colaborador con masculino** o palabras como pragmatismo, firmeza y éxito con femenino y empatía, colaboración e inclusión con masculino.

Las mujeres no tienen menos sesgos implícitos que los hombres. Se observa una pequeña diferencia en que los sesgos implícitos de los hombres son algo más profundos que en las mujeres. Pero todos realizan asociaciones implícitas hacia el estereotipo cultural aceptado, salvo un pequeño porcentaje.

Las mujeres CEOs representan el 47,6% de la muestra. Si bien en Argentina las mujeres en cargos C-Level representan el 31%, porcentaje que está bastante por debajo de la región, Argentina tiene un 37% de mujeres en cargos de CEOs por encima de la región que no llega al 34%. **Sin embargo, esto no parece ser un plus para que más mujeres ocupen cargos C-Level**.

Otro de los hallazgos es **la valoración de cualidades de liderazgo como la empatía, la inclusión y la colaboración que en el estudio el 84,06% de la muestra lo asocia implícitamente con femenino y con colaborador**, y no como característica fundamental de quienes toman las decisiones, en un momento que **la escasez de talento requiere de esas cualidades** para construir culturas inclusivas que atraigan al talento diverso.

En relación a los comportamientos claves que las personas perciben como cultura organizacional, **el 33,42% de la muestra la define como ansiosa**, levantando una alerta sobre la inclusión de talento.

Las diferentes generaciones no están exentas del mismo resultado que **derriba mitos como el de "las nuevas generaciones ya no tienen sesgos de género"**. No hay grandes diferencias en el resultado entre los Baby Boomers y la Generación Z, con un capítulo especial sobre Generación Y, cuyas asociaciones implícitas son altas en porcentajes en el nivel moderado (Tabla 1 y 2).

Finalmente, nuestro algoritmo sugiere que la percepción de cultura organizacional es **levemente (+) impermeable a la diversidad de género en C-level y cualidades de liderazgo soft y a perfiles diversos**. Sugiere, además prestar atención a la palabra **ansiosos**.

principales
resultados.



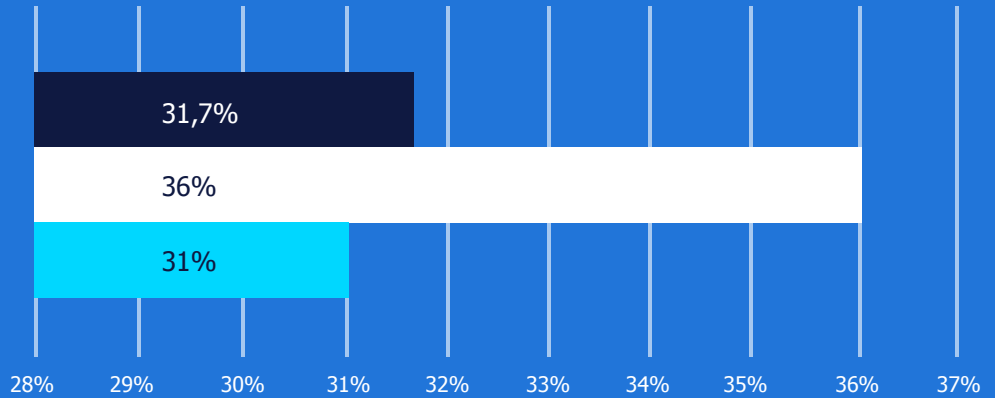

randstad

C-Level en Argentina.

contexto en porcentajes.

Figura 1

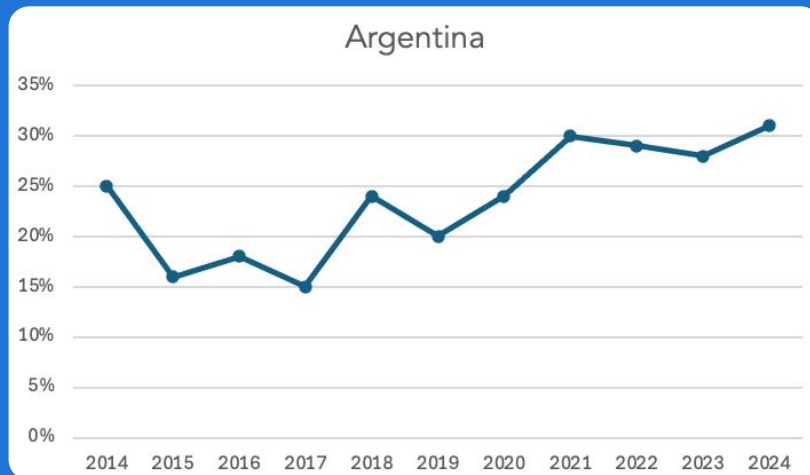
- Global
- Latinoamérica
- Argentina



Argentina está bastante por debajo de la región en relación a cantidad de mujeres en C-level y un poco por debajo del porcentaje global.

Sin embargo, según un estudio de [Grant Thornton](#), Argentina tiene un **37% de mujeres CEOs** cuando el porcentaje en Latinoamérica es de 33,9% y en Global 22,3%. Los puestos directivos que más ocupan las mujeres en Argentina son: **75% dirección Financiera (CFO)**, **71,4% dirección de Marketing (CMO)**, **dirección de Diversidad 66,7%**, **58,4% de Socias**, **53,5% en Recursos Humanos**. Según el mismo estudio, también hay un **19% de empresas en Argentina sin mujeres en puestos directivos**, siendo este número el más alto respecto a Latinoamérica con un 12% y un 7% Global.

Figura 2



En 10 años las mujeres en C-Level crecieron 6 puntos porcentuales, lejos de alcanzar la paridad. Se calcula que en el mercado laboral en Argentina las mujeres representan más del 50%, respecto al 42% global, pero esto no se traduce en mayor cantidad de mujeres en la punta de la pirámide. Año a año, los porcentajes no se mantienen en alza, van fluctuando y desde el 2020 se mantienen por encima del 25%.

Fuentes: Gender Gap Report, World Economic Forum 2024, Women in Business, Grant Thornton 2024.

el riesgo oculto en la **toma de decisiones.**

Los sesgos o asociaciones implícitas son un riesgo oculto en la toma de decisiones. Si comparamos los resultados sobre los sesgos realizados por nuestra aplicación con el número de mujeres en C-level, hay un match perfecto entre porcentajes y sesgos implícitos. Sobre lo que no tenemos certeza es cuáles son las cualidades soft requeridas para que el 31% de las mujeres ocupen un lugar en el C-level. Lo que sí sabemos es que la asociación implícita que hace el 85% de nuestra muestra es vincular no solo C-Level a masculino y colaborador a femenino, sino masculino con palabras como firme, exitista, pragmatismo y femenino con palabras como sensible, empatía, colaboración. Por lo cual podríamos deducir que las mujeres y los hombres que conforman un C-Level tienen características asociadas a lo que definimos como estilo "duro" como característica sobresaliente y menos al estilo "blando".

Si bien las cualidades a las que llamamos "blandas" como empatía, inclusión y colaboración son objeto de medición en la mayoría de las evaluaciones de desempeño, a juzgar por los resultados de este estudio, lo que pesa en las elecciones automáticas de las personas a la hora de pensar en puestos C-Level es la asociación con masculino que su vez se asocia con cualidades como la firmeza, el pragmatismo y el éxito.

Un dato no menor de nuestro informe [Randstad Workmonitor 2024](#) es que el 55% de los encuestados dijo no poder mostrarse auténtico en el trabajo. Si relacionamos esto a las asociaciones implícitas de género más cualidades de liderazgo, podríamos decir que un C-Level de forma implícita sigue siendo un lugar en el que "encajar" para las mujeres y no un espacio donde [la diversidad de miradas](#) aporte valor para generar mejores resultados, tanto económicos y financieros como en calidad sobre el bienestar de sus colaboradores, el impacto social y la marca empleadora.

una mirada aguda sobre los principales resultados.

El 51,09% de las mujeres asocia de forma leve C-Level con masculino, mientras que el 39,93% de los hombres lo hace de forma moderada y fuerte, y el 36,46% de forma leve. Esto significa que ambos asocian C-Level a masculino, pero en el caso de los hombres, esta asociación implícita es más profunda.

El 13,4% de las mujeres asocia C-Level a femenino y sólo el 10,42% de los hombres lo hace. Ambos tienen un porcentaje muy bajo de resultado equilibrado (mujeres 2,19% y hombres 4,17%) lo que significa que muy pocas personas de la muestra no asocian de forma implícita C-Level con un género específico.

La asociación implícita de masculino con palabras como pragmatismo, firmeza y éxito y de femenino con palabras como empatía, inclusión y colaboración se profundiza aún más en los hombres. El 45,7% lo hace de forma moderada y fuerte, mientras que el 48,9% de las mujeres lo hace de forma leve.

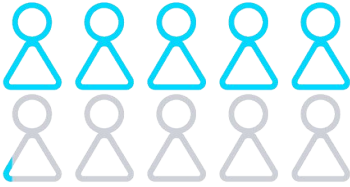
El 62% de la muestra está compuesta por personas que ocupan cargos C-Level (Figura 5). Tanto miembros de consejos de administración (Directores), como los CEOs, los Directores de Área y los Gerentes, asocian en más de un 40% por nivel de forma leve, C-Level a masculino y colaborador a femenino. Tanto los Directores de Área como los CEOs no obtienen resultados equilibrados, sí los obtienen en un 12% los miembros de consejos de administración y los Gerentes en un 5,17%. La asociación implícita sobre género vinculado a cualidades del liderazgo mantiene los mismos porcentajes en vincular masculino a palabras como pragmatismo, firmeza y éxito y a femenino con empatía, colaboración e inclusión.

Al realizar el corte por sexo biológico en personas con cargo C-Level se mantienen los resultados dado el peso que tiene en la muestra el número de personas con cargos C-Level.

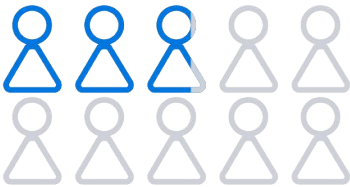
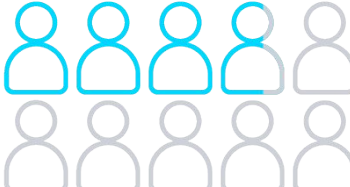
Cuando cortamos la muestra por generaciones observamos que **la asociación implícita C-Level con masculino y colaborador con femenino es más profunda entre las personas de 70 y 30 años (Baby Boomers-Gen X-Gen Y)** que en la Generación Z que abarca en nuestra muestra a personas entre 29 y 24 años. **La Gen Z no realiza asociación implícita fuerte** aunque sí lo hace de forma leve en un 62,5% y en un 25% de forma moderada. Respecto a la asociación implícita sobre cualidades de liderazgo relacionadas a género en su mayoría todas las generaciones asocian de acuerdo al estereotipo cultural aceptado, pero en este caso **los Baby Boomers (70-60 años) relacionan en un 13,3% a femenino con palabras como pragmatismo, firmeza y éxito y a masculino con empatía, colaboración e inclusión**, siendo el porcentaje más alto de asociación inversa en el corte por generaciones.

Respecto a la percepción de cultura organizacional, la palabra más elegida fue "ambiciosos" por el 42% de las personas que junto a "ansiosos" elegida por 33%, "jerarquizada" por el 26,55%, "extrovertida" 24,75% "micromanagement" por el 24,5% y "jóvenes" por el 22,75% levantan alertas sobre las barreras que las culturas organizacionales puedan incluir de forma real al talento diverso y allanen el camino para que los C-Level sean espacios diversos.

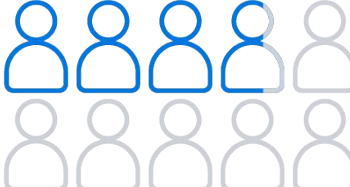
sesgos de género sobre posiciones en C-Level.



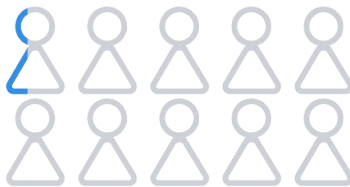
El 51,09% de las mujeres asocia de forma implícita **leve, C-Level a masculino** y colaborador a femenino, mientras que los hombres lo hacen en un 36,46%.



El 28,47% de las mujeres asocia de forma implícita **moderada, C-Level a masculino** y colaborador a femenino, mientras que los hombres lo hacen en un 35,42%.



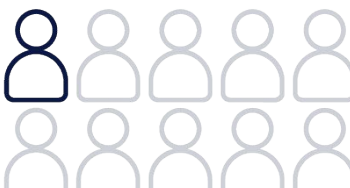
El 4,27% de las mujeres asocia de forma implícita **fuerte, C-Level a masculino** y colaborador a femenino, mientras que los hombres lo hacen en un 11,46%.



El 2,19% de las mujeres y el 4,17% de los hombres **no realiza asociaciones implícitas** de género con posición en la organización.

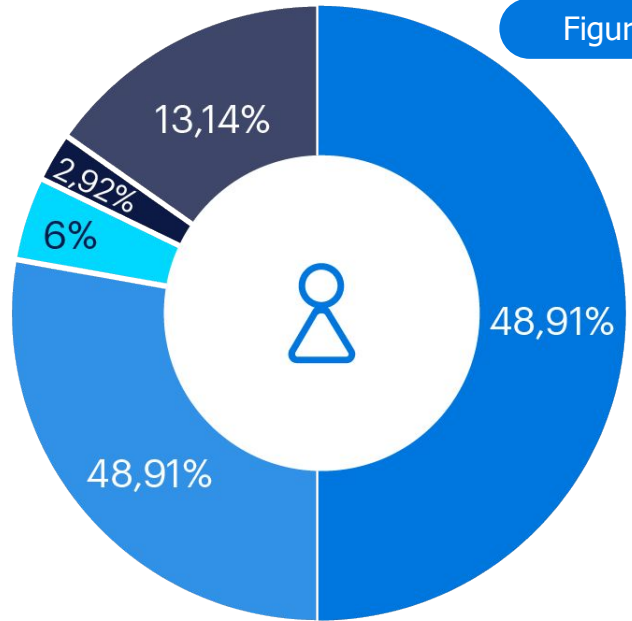


A su vez el 13,4% de las mujeres y el 10,42% de los hombres asocian C-Level con Femenino.



las asociaciones implícitas de género relacionadas a cualidades de liderazgo.

Figura 3



Tal como se observa en las figuras 3 y 4, el estudio revela que el 48,9% de las mujeres y el 37,5% de los hombres asocian de manera leve cualidades como:

pragmatismo, éxito y firmeza con masculino, y colaboración, empatía e inclusión con femenino.

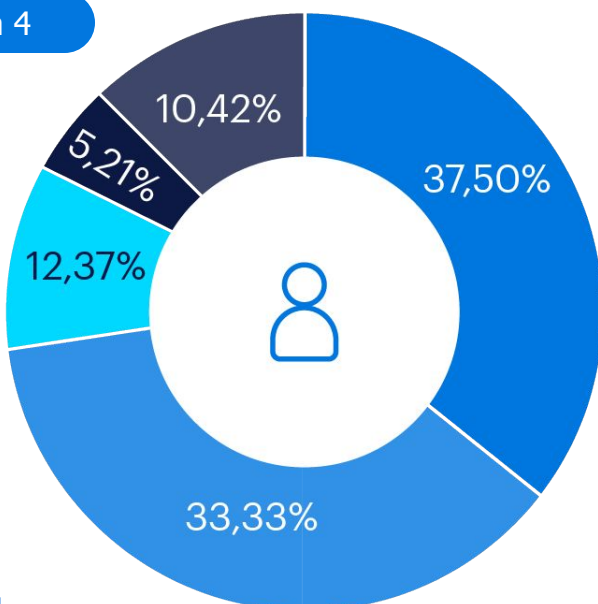
En términos de una asociación moderada, el 33,33% de los hombres y el 29,2% de las mujeres comparten esta percepción.

Cuando se trata de una asociación fuerte, se observa en el 12,37% de los hombres y en el 6% de las mujeres.

Por otro lado, un 5,2% de los hombres y un 2,92% de las mujeres no hacen ninguna asociación de género con las palabras presentadas.

Finalmente, un pequeño grupo, el 13,14% de los hombres y el 10,42% de las mujeres, asocian de forma inversa al estereotipo cultural aceptado, es decir pragmatismo, éxito y firmeza con femenino y empatía, colaboración e inclusión con masculino.

Figura 4



- Leve
- Moderada
- Fuerte
- Equilibrado
- Inversa Leve

representación en la muestra de personas con cargos C-Level y sus asociaciones implícitas de género sobre C-Level.

El 62% de la muestra de este estudio está compuesto por personas C-Level. (Figura 5)

El 40% de los Directores que conforman Consejos de Administración asocian de forma leve C-Level a masculino y colaborador a femenino. A su vez, el 28% lo asocia de forma moderada y el 8% de manera fuerte. El 12%, el porcentaje más alto de quienes conforman C-Level, no asocia cargo a género. El 12% restante asocia de forma inversa, C-Level con femenino y colaborador con masculino.

En el caso de CEOs, el 47,62% asocia de forma leve C-Level con masculino y colaborador con femenino. El 19% lo hace de forma moderada y el 9,5% fuerte. El 19% lo hace de forma inversa. Ninguno no asocia cargo a género lo que daría un resultado equilibrado.

Los Directores de área asocian C-Level con masculino y colaborador con femenino en un 43%, 30,77% y 12,82% de forma leve, moderada y fuerte, respectivamente. Mientras que el 12,82% lo hace de manera inversa.

Los Gerentes presentan resultados parecido a los anteriores: el 48,28% asocia de acuerdo al estereotipo cultura (C-Level-masculino) de forma leve, el 36,21% de forma moderada y el 5,17% lo hace de manera fuerte. El 5,17% no asocia cargo a género y el 5,17% lo hace de forma inversa.

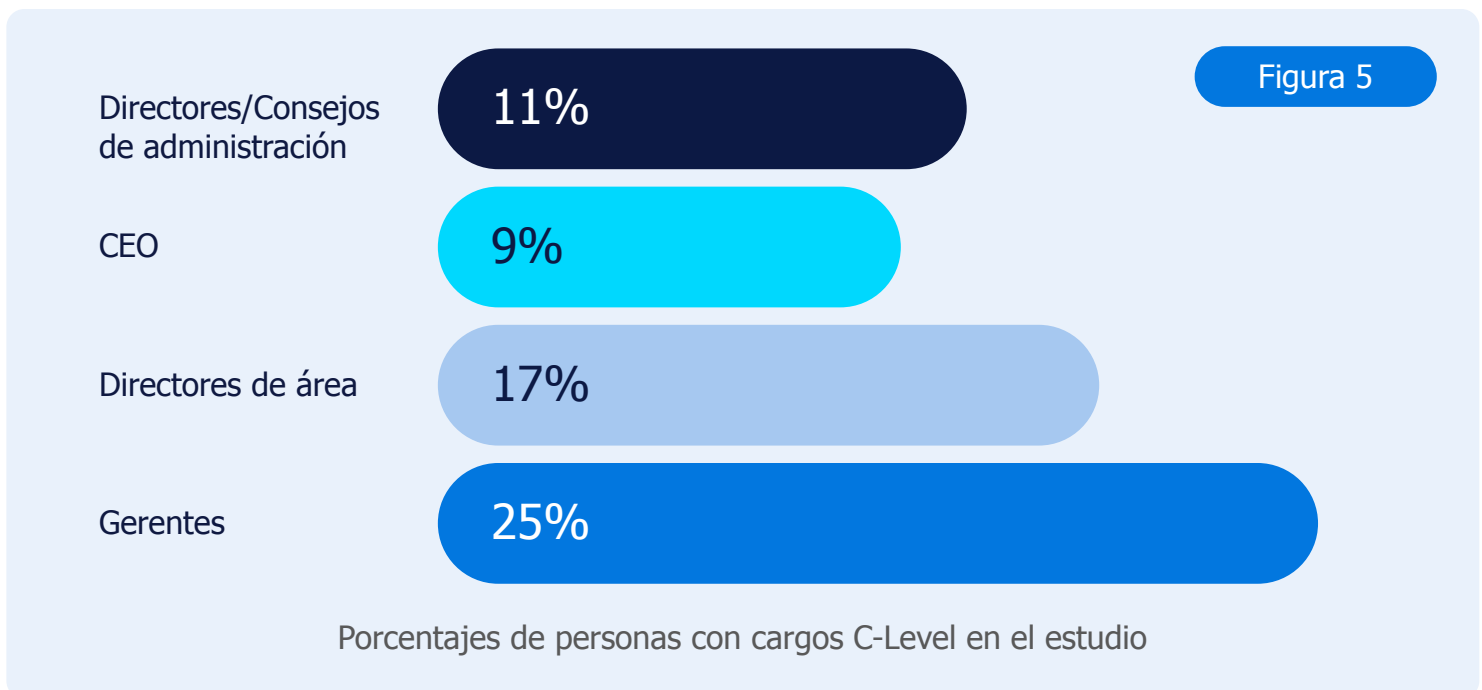
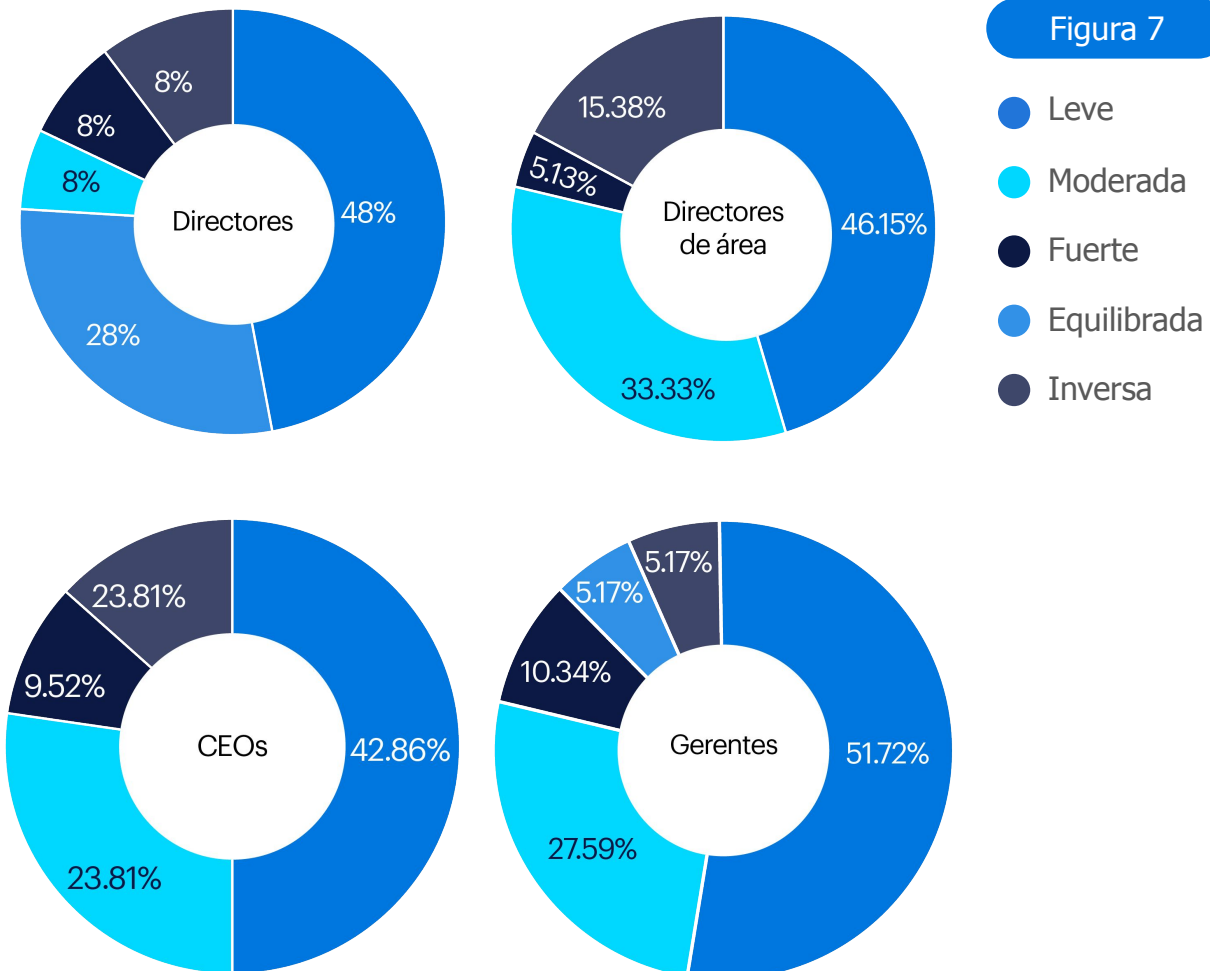


Figura 6



las asociaciones implícitas de género en habilidades de liderazgo de personas C-Level.

Figura 7



En el caso de las personas que conforman Directorios/Consejos de Administración, las asociaciones implícitas se profundizan hacia las categorías masculino - hard (asociado a palabras como firmeza, éxito y pragmatismo) y femenino - soft (asociado a palabras como empatía, colaboración e inclusión).

En el caso de los CEOs, los porcentajes entre las asociaciones implícitas hacia los estereotipos culturales aceptados se mantienen igual, tanto en la asociación C-level - masculino y colaborador - femenino como en masculino - hard y femenino - soft. Esto mismo ocurre en el segmento de los Gerentes.

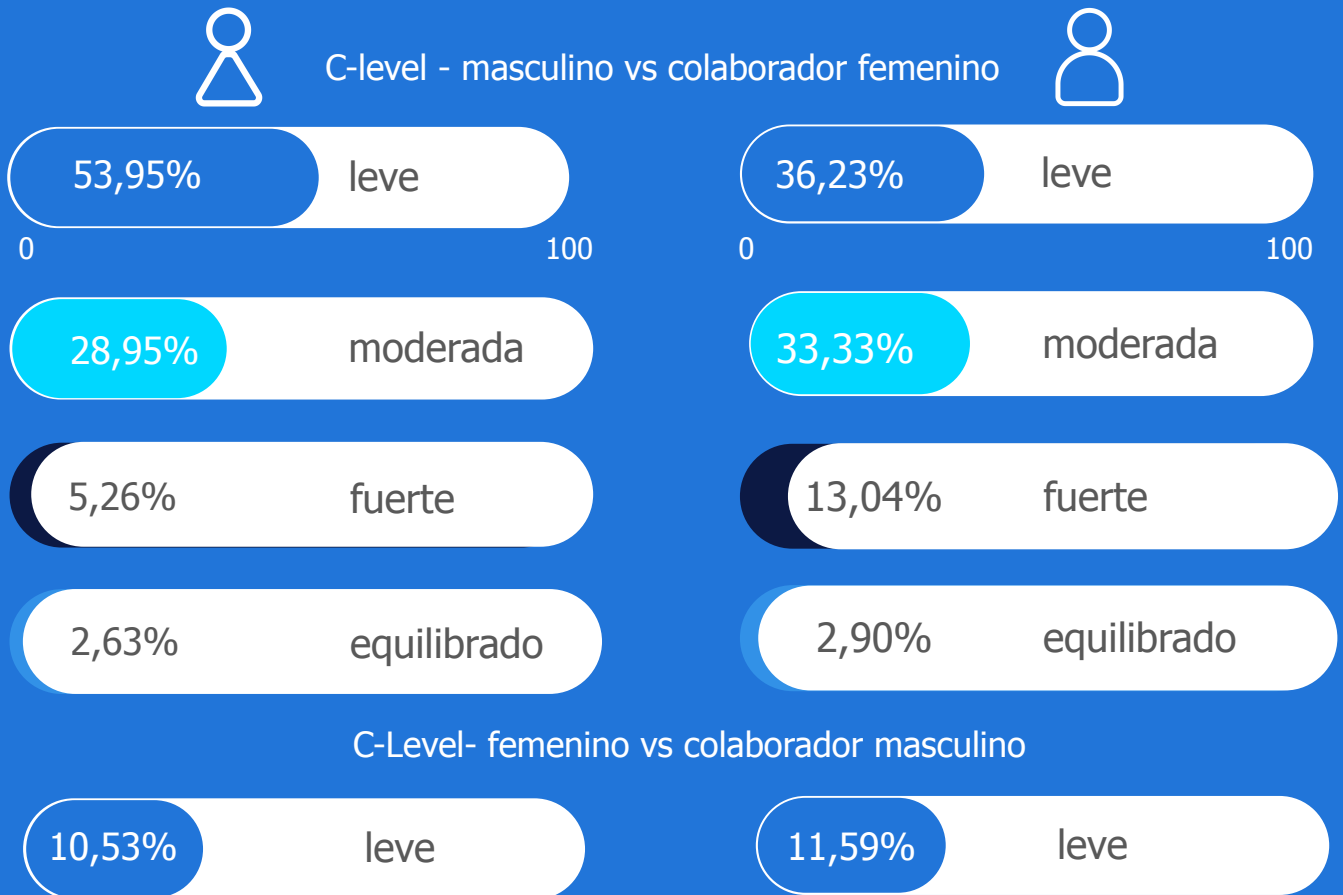
En cambio, en los Directores de área, la asociación hacia el estereotipo cultural aceptado disminuye en 3 puntos porcentuales en las categorías masculino - hard y femenino - soft.

Ni los CEOs, ni los Directores de área obtienen resultados equilibrados. Esto significa que siempre cuando se les presenta una categoría como C-Level o colaborador, y hard o soft, la asocian a género.

Los CEOs por su parte, presentan en porcentajes (23,81%) la asociación más elevada al vincular C-level con femenino, colaborador con masculino, hard con femenino y soft con masculino. No por ello hay ausencia de sesgos género, sólo se da de forma inversa al estereotipo cultural aceptado.

las asociaciones implícitas de género en hombres y mujeres con cargos C-Level.

Figura 8

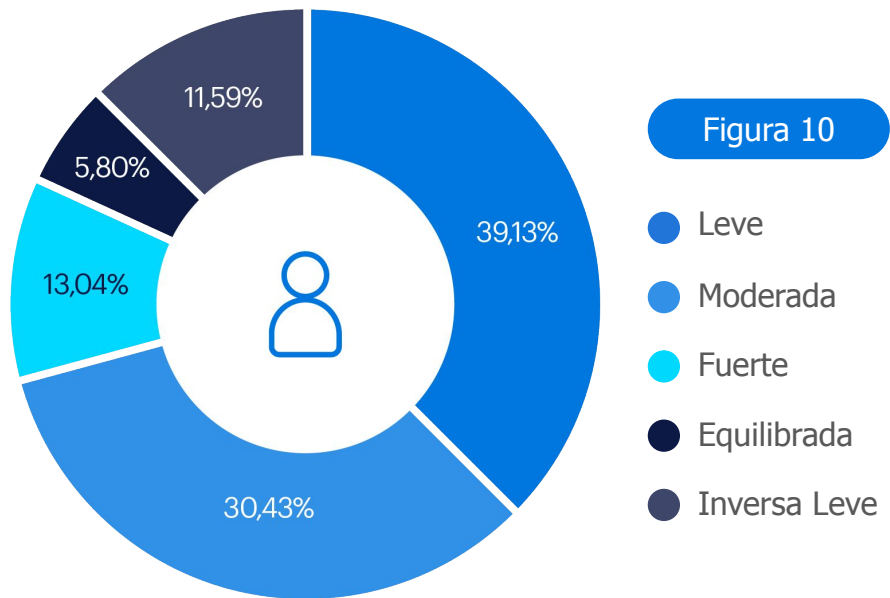
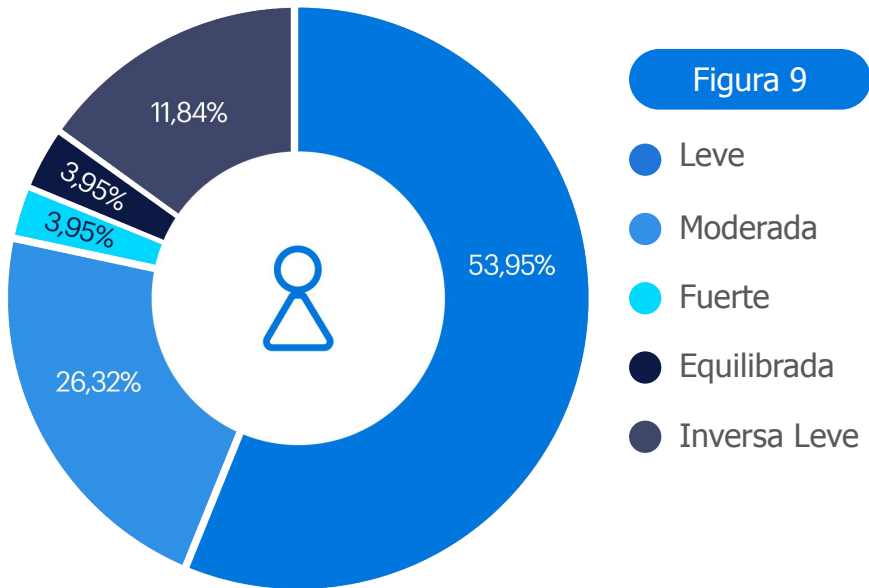


Al realizar el corte por **sexo biológico** de personas que tienen **cargos C-Level**, observamos que los hombres tienen una tendencia más elevada (moderado y fuerte) que las mujeres a asociar C-Level con masculino, colaborador a femenino, y hard a masculino y soft a femenino.

Sólo el **2,63%** de las mujeres y el **2,90%** de los varones no asocian las categorías C-Level - Colaborador y Hard - Soft a género.

El **10,53%** y el **11,59%** de las mujeres y los hombres, respectivamente, asocian de forma inversa al estereotipo cultural aceptado, relacionando femenino a c-level y a hard.

las asociaciones implícitas de género y cualidades de liderazgo por sexo biológico en personas con cargos C-Level.



Un 47% de los hombres con cargos C-Level asocian de forma moderada y fuerte palabras como pragmatismo, éxito y firmeza al liderazgo masculino, y palabras como empatía, colaboración e inclusión al liderazgo femenino. Un mínimo en ambos sexos biológicos no realiza asociaciones de las palabras a género y en los dos casos un 11% asocia de manera inversa al estereotipo cultural aceptado.

generaciones, asociaciones implícitas sobre género y cualidades de liderazgo en C-Level.

contexto porcentajes

derribando mitos.

Todas las generaciones desde los Baby Boomers hasta la Gen Z asocian C-level a masculino y colaborador a femenino, mayormente (Tabla 1). La diferencia que encontramos en las cuatro generaciones estudiadas es que la Gen Z realiza esta asociación mayoritariamente de forma leve y en un 0% de manera fuerte. Pero cuando vemos el resultado equilibrado, que es el 4,17% y que significa que no hay asociación implícita de cargo con género, están detrás de los Baby Boomers cuyos resultados son muy parecidos entre sí, salvo en la asociación inversa del estereotipo cultural (C-Level-Femenino vs. Colaborador-Masculino) que la Gen Z asocia en un 12,5% por detrás de la Gen X que lo hace en un 15%.

generación Y.

Son las personas que hoy tienen entre 30 y 42 años. Son los líderes de hoy y del futuro. El 85% asocia de forma leve, moderada y fuerte a C-Level con masculino y a colaborador con femenino, y en un 79% masculino con cualidades hard y femenino con cualidades soft. Son muy bajos sus porcentajes de equilibrado donde no hay asociación de género con cargo y cualidades.

Si observamos la tabla no hay grandes diferencias entre las generaciones respecto a sus asociaciones implícitas y esto puede ser un mal augurio, sobre todo los resultados de la Gen Y, quienes son los deberían estar cambiando hacia la diversidad, equidad e inclusión como grandes valores del mundo del trabajo.

tipo de asociación implícita

Categorías C-Level- Masculino vs. Colaborador Femenino	Baby Boomers (70-60 años)	GEN X (59-43 años)	GEN Y (42-30 años)	GEN Z (29-24 años)
leve	60%	41%	45,63%	62,50%
moderada	26,67%	31%	34,95%	25%
fuerte	6,67%	11%	4,85%	0%
equilibrada	6,67%	2%	2,91%	4,17%
C-Level- Femenino vs Colaborador- Masculino				
leve	0%	15%	11%	12,50%

tabla 1

tipo de asociación implícita

Categorías Masculino -Hard vs. Femenino-Soft	Baby Boomers (70-60 años)	GEN X (59-43 años)	GEN Y (42-30 años)	GEN Z (29-14 años)
leve	47,67%	39%	41,75%	58,33%
moderada	26,67%	34%	29,13%	25%
fuerte	6,67%	9%	8,74%	0%
equilibrada	6,67%	3%	2,91%	4,17%
Femenino- Hard vs Masculino-Soft				
leve	13,3%	13%	8,4%	12,50%

tabla 2

percepción de cultura organizacional.

¿Cuáles son los comportamientos claves que las personas que trabajan en empresas perciben como la cultura de su organización?

¿Es la cultura organizacional percibida permeable a la inclusión de talento diverso?

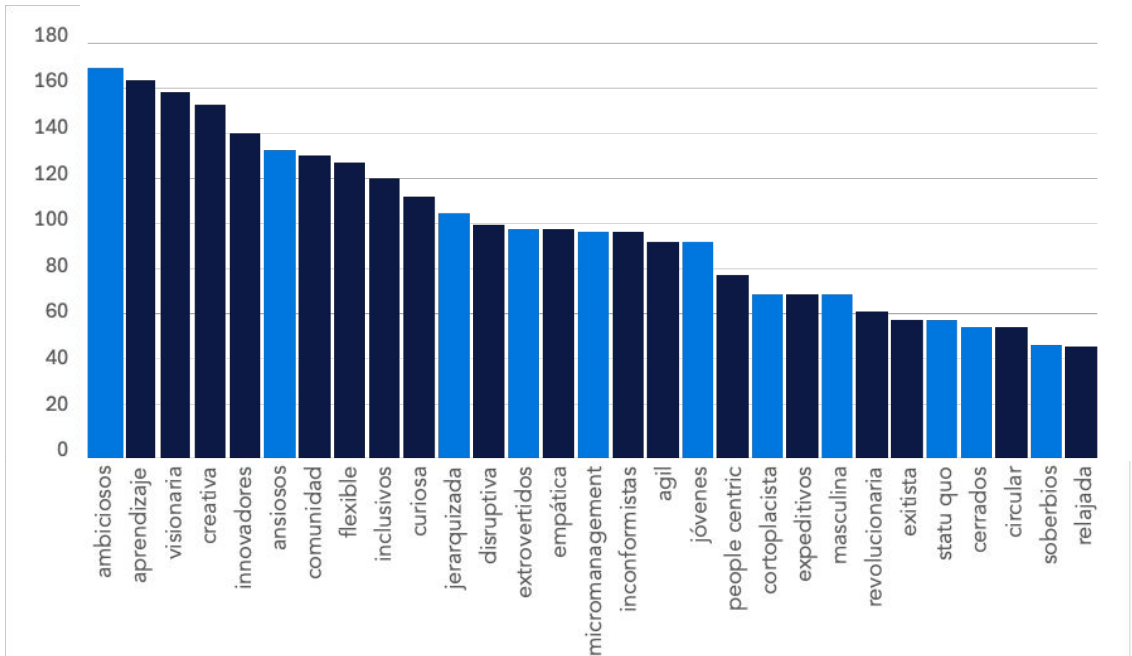



randstad

Human
inLAB

¿cómo perciben las personas que trabajan en empresas la cultura organizacional?

figura 11



La palabra **ambiciosos** fue elegida 168 veces. Cada usuario eligió ocho palabras que representan comportamientos clave en la cultura organizacional. Ambiciosos es la más elegida, seguida por aprendizaje, visionaria, creativa, innovadores y ansiosos. Esta última es una alerta, no sólo porque no facilita la diversidad, objetivo principal de este estudio, sino por los niveles de estrés que genera.

Ansiosos fue elegida 133 veces, esto significa que el 33% de los usuarios eligieron esta palabra como comportamiento habitual percibido en la organización.

La siguiente palabra que levanta una alerta es **jerarquizada**, elegida por el 26,25% de las personas. Si bien aparece número 11 en la lista de palabras, es un comportamiento que limita la autonomía de las personas y podría no facilitar su crecimiento al igual que **micromanagement** elegida por el 24,5% de las personas.

Extrovertidos limita la posibilidad del talento diverso, excluye a quienes no tienen esta característica en su personalidad. La persona introvertida puede aportar análisis, pensamiento crítico y habilidades de escucha esenciales para el ambiente de trabajo. Una cultura en la que se valore la extroversión expulsa la introversión.

Jóvenes es la siguiente palabra que muestra una alerta. La diversidad etárea agrega valor a las organizaciones, definirse como jóvenes puede promover el "ageismo" nombre que se le da a la discriminación por edad. El 22,75% de la muestra eligió esta palabra para describir la cultura organizacional. Le siguen **masculina**, elegida por el 17,5% de las personas, **Statu quo** elegida por el 15%, **cerrados** elegida por el 14,25% y **soberbios** por el 12,25%.

indicador de permeabilidad de la cultura organizacional a diversidad de género y cualidades de liderazgo en C-Level.



figura 12



El algoritmo Human inLAB sugiere que la cultura de las organizaciones en Argentina es **levemente impermeable** a la diversidad de género y a cualidades soft (relacionados a la empatía, la colaboración y la inclusión) en puestos **C-Level** y a la inclusión de perfiles diversos que no hagan FIT con la cultura dominante. Nuestro algoritmo recomienda fuertemente trabajar en la palabra **ansiosos** como detractor principal de la calidad de vida en el trabajo, la capacidad de análisis y la posibilidad de incluir perfiles diversos que podrían agregar mucho valor y en las asociaciones implícitas sobre cargos C-Level impregnados en las personas que trabajan en las organizaciones.

conclusiones.




randstad

conclusiones.

Del resultado del estudio se obtienen conclusiones claras:

1. Los puestos C-Level se siguen relacionando con el género masculino y con cualidades de liderazgo a las que en este estudio llamamos "duras" relacionadas a palabras como firmeza, pragmatismo y éxito.
2. De este resultado puede deducirse que tanto hombres como mujeres deben "encajar" en un modelo determinado, pero que el primer lugar es de los hombres y las mujeres pueden acceder sólo si presentan determinados skills asociados a lo masculino, determinado y aceptado.
3. Este modelo implícito que está oculto (porque el sesgo implícito actúa sin que seamos conscientes de ello) tendrá en algún momento un **impacto negativo en la marca empleadora provocado por la insatisfacción del acceso real de las mujeres y de las personas con cualidades "soft" sobresalientes a puestos C-Level.**
4. Implica también un **riesgo oculto en el liderazgo de las organizaciones:** La falta de mirada diversa en los lugares de decisión, que es mucho más que un número, es decir cantidad de mujeres, es un mix de skills aceptados, la verdadera Diversidad que reside en las distintas miradas para la gestión de las organizaciones y la atracción de talento.
5. El estudio nos confirma que **aunque hubiera un cupo de mujeres no resuelve el problema de una real diversidad**, ya que según los datos las mujeres que pudieran acceder a un C-Level deberían tener ciertas cualidades que invalida la mirada diversa.
6. Los datos dan cuenta de lo subvaloradas de forma implícita que están las cualidades soft como la empatía, la colaboración y la inclusión como cualidades necesarias por parte de quienes toman las decisiones. A la hora de las elecciones automáticas se valora las cualidades como firmeza, pragmatismo y exitismo por sobre la colaboración, la empatía y la inclusión.

7. Finalmente la cultura organizacional podría ser una barrera importante para la diversidad de género real en C-Level y para cualquier otra diversidad. Las asociaciones implícitas determinan también los estándares de ciertas definiciones como la ambición, el aprendizaje, la innovación, la creatividad más aún cuando la sexta palabra como comportamiento clave más elegida es “ansiosos” como característica sobresaliente de la cultura organizacional. Sin llegar al extremo del “burn out” por ejemplo, la ansiedad no permite análisis profundos, calidad de trabajo, detenimiento a pensar sobre los modelos adecuados de liderazgo para ser sostenibles, no permite pensar en el concepto de sostenibilidad y ponerlo en práctica.
8. En definitiva, las asociaciones implícitas se traducen en decisiones provocadas por el “piloto automático” que provee solo una mirada parcial. Desde este punto de vista, este estudio confirma lo que expresa el [Gender Gap Report 2024](#), elaborado por el [World Economic Forum](#) cada año que atribuye que el número de mujeres en C-Level haya decrecido a ni niveles de 2021 a los indicadores macroeconómicos mundiales adversos por lo cual se requieren cualidades de liderazgo duras que en este estudio se asocian al género masculino.
9. El estudio confirma que “Somos Cultura” y que estamos tomados por estereotipos muy arraigados que determinan roles y cualidades a los géneros, un problema que no se resuelve solo con la visibilización de las mujeres, sino con repensar qué es la diversidad real en los lugares de decisión, cuáles son los modelos que estos espacios necesitan crear para la sostenibilidad de los resultados, cuál es el talento diverso que las organizaciones necesitan incluir porque agrega valor al negocio y estar convencidos de ello para que las asociaciones implícitas se transformen en nuevas asociaciones para enfrentar el futuro del trabajo.
10. Por último observamos que las cualidades valoradas para el liderazgo desde la asociación implícita como el pragmatismo y el éxito se corresponden con la ambición como característica más elegida de la cultura y probablemente la idea de éxito promueva la ansiedad, como un comportamiento destacado que levanta una alerta sobre la inclusión y el bienestar de las personas.

metodología y muestra.



nr
randstad

Human inLAB & Randstad.

metodología.

La aplicación Human inLAB mide a través de dos juegos, asociaciones implícitas de género y cualidades de liderazgo para cargos en C-Level y percepción de cultura organizacional. Llamamos “juego de respuesta automática” al de asociaciones implícitas y “juego de palabras” al que mide la percepción de la cultura organizacional.

El juego de **respuesta automática** se basa en el **Implicit Association Test (IAT)** popularizado por Harvard. Mide la diferencia de tiempos de respuesta entre distintas categorías asociadas. En este caso, medimos estereotipos de género relacionados a posiciones de decisión en la organización y a cualidades de liderazgo. En el IAT, las imágenes o palabras que aparecen en pantalla se relacionan con una de las definiciones del botón. Por ejemplo, imagen de mujer se relaciona a femenino, la palabra presidente a C-Level, por eso siempre hay una respuesta correcta. El juego de respuesta automática fue certificado por Jesús Privado Zamorano, Dr. en Comportamiento Humano, que dicta clases en diferentes universidades de España y ha escrito y colaborado en innumerables papers sobre la técnica IAT.

El **juego de palabras** se compone de 30 palabras que definen comportamientos generales. Los usuarios deben elegir hasta tres palabras por pantalla que representen la cultura de su organización. Cada palabra está ponderada por un valor determinado que representa la permeabilidad en diferentes grados de la inclusión de talento en la cultura de la organización. En el caso de algunas palabras, la ponderación será mayor o menor dependiendo de cuáles son las palabras que la rodean.

El algoritmo Human inLAB proporciona en base a los resultados de los juegos un indicador de permeabilidad de la cultura de la organización a la diversidad de género y cualidades de liderazgo en C-Level.



400 personas que trabajan en empresas entre 50 y 7000 empleados.



Argentina



70 - 23 años



El 62% de la muestra es C-Level

sobre la muestra.

A través de la aplicación de Human inLAB, este primer reporte es el resultado de la medición de sesgos implícitos de género en posiciones C-Level y cualidades de Liderazgo, y sobre la percepción de cultura organizacional, proporcionando un indicador de permeabilidad de la cultura organizacional a la diversidad de género en C-level y cualidades de liderazgo para ese nivel dentro de las organizaciones.

Las mujeres en Argentina representan el 31% de los C-levels, estando 5 puntos porcentuales debajo de la región. Por primera vez, la aplicación Human inLAB le pone números concretos a los sesgos implícitos, problema que de forma permanente se menciona, pero que hasta ahora no había sido cuantificado. Este reporte cuantifica además comportamientos claves que las personas que trabajan en empresas perciben como partes fundamentales de la cultura de la organización.

El algoritmo de Human inLAB proporciona como resultado final un indicador de permeabilidad de la cultura a la Diversidad de género en C-level. Los datos del reporte surgen de las mediciones realizadas entre agosto 2023 y 2024. Cabe mencionar que las personas que participaron del estudio se centran mayoritariamente en grandes centros urbanos como Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

acerca de Randstad.

Randstad es la compañía de talento líder a nivel global, impulsada por la visión de convertirse en la empresa de talento más equitativa y especializada del mundo. Como socio para el talento y a través de nuestras cuatro soluciones de especialización (Operational, Professional, Digital y Enterprise), brindamos la fuerza laboral ágil, diversa y de alta productividad que nuestros clientes necesitan para tener éxito en un mundo con creciente escasez de talento.

En Randstad ayudamos a las personas a avanzar en su carrera profesional, desarrollar habilidades relevantes y encontrar propósito y pertenencia en su lugar de trabajo.

Con sede en los Países Bajos, Randstad opera en 39 mercados a nivel global, cuenta con más de 43.000 empleados y cotiza en Euronext Amsterdam. En 2023, la compañía apoyó a 2 millones de talentos para encontrar un trabajo y generó ingresos por más de 25 400 millones de euros.

En Argentina, Randstad tiene una red de 25 sucursales, donde más de 600 empleados gestionan una nómina diaria de cerca de 15.000 trabajadores que generan valor en las empresas más grandes del país.

acerca de Human inLAB.

Human inLAB es una organización que creó un algoritmo que detecta la permeabilidad de la cultura de la organización a la Diversidad, Equidad e Inclusión. En quince minutos y mediante gaming mide sesgos implícitos relacionados a diversidad (género, discapacidad, etnia, edad, socio cultural) y percepción de cultura organizacional como puerta a la inclusión. Las organizaciones acceden a un dashboard en tiempo real donde se pueden visualizar los resultados con un informe de riesgo oculto por área y los posibles perfiles que la organización, dado los sesgos y la cultura, podría expulsar o no incluir.

La metodología utilizada para medir sesgos implícitos es Implicit Association Test popularizado por Harvard y certificado para Human inLAB por el Dr. en Comportamiento Humano Jesús Privado Zamorano y adecuado en imágenes y categorías al lenguaje de las organizaciones.

partner
for talent.




randstad