

## **CAMBIOS EN MARCHA: LOGRAR UN LIDERAZGO CON EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS**

El argumento comercial para que las mujeres ocupen puestos de liderazgo es claro. Según las investigaciones realizadas por McKinsey, en doce países las empresas de nivel C con diversidad de género tienen 21 puntos porcentuales más de probabilidades de generar ganancias financieras más altas que las empresas con menor diversidad.<sup>1</sup> Este éxito se debe, en parte, a la mayor innovación que surge de la diversidad de género, de acuerdo con la investigación global de BCG. En ocho países, las empresas que cuentan con diversidad por encima del promedio en sus equipos de gestión informan que tienen ingresos por innovación 19 puntos porcentuales más altos que los de las empresas con una diversidad de liderazgo por debajo del promedio.<sup>2</sup>

Y, cuando se trata de invertir, la diversidad de género en los niveles más altos se está convirtiendo en un criterio clave. Varios inversores mundiales líderes están incorporando una perspectiva de género en sus carteras de inversión. Por ejemplo, Goldman Sachs recientemente se comprometió a realizar servicios de OPV solo para empresas que tengan en la junta directiva al menos una mujer o una persona no blanca.

### **No obstante, las mujeres siguen teniendo una baja representación en los principales puestos de los proveedores de servicios financieros.**

Si bien las mujeres representan la mayoría del personal de apoyo de la fuerza laboral de los servicios financieros y casi la mitad de los profesionales, menos de uno de cada 15 directores ejecutivos son mujeres.<sup>3</sup>

McKinsey estima que se tardará 100 años en alcanzar la paridad de género en el liderazgo corporativo de los EE. UU., lo que significa que ni siquiera los nietos de los milénicos de la actualidad tendrán una oportunidad justa.<sup>4</sup>

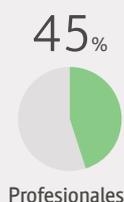
Para cambiar esta trayectoria, las instituciones financieras deben intensificar sus esfuerzos para impulsar a las mujeres en el liderazgo y, a cambio, obtendrán importantes beneficios financieros.

Los miembros de la Alianza Financiera para las Mujeres han identificado tres factores principales para lograr la paridad de género en el liderazgo:

- Cultivar una cultura que defienda que las mujeres lleguen a la cima.
- Gestionar la cartera de talento femenino y ascender a las mujeres.
- Y normalizar políticas y prácticas que apoyen a todas las empleadas para lograr sus objetivos profesionales y personales.

Los hallazgos y las recomendaciones de este informe se obtuvieron del Grupo de trabajo de la Alianza de Mujeres en el Liderazgo, que incluyó contribuciones continuas de 31 instituciones miembros de 25 países durante un período de nueve meses en 2019. Mercer colaboró como líder de pensamiento en el grupo de trabajo.

Proporción de mujeres en fuerza laboral de los servicios financieros:<sup>3</sup>



# Crear una cultura que defienda que las mujeres lleguen a la cima

La cultura de la empresa es uno de los impulsores más importantes para crear un entorno sostenible donde las mujeres prosperen, pero puede ser lo más difícil de cambiar. Sin embargo, hay medidas esenciales que una institución puede tomar para convertirse en una cultura más inclusiva, como abogar por el cambio, diagnosticar la situación actual, mitigar los prejuicios y fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Notamos en nuestros miembros que la paridad de género en el liderazgo ocurre cuando los directores ejecutivos están muy comprometidos con la idea y la expresan. Los ejecutivos y altos directivos, que son actores esenciales en estos esfuerzos, solo se involucrarán plenamente en todas las funciones si los directores ejecutivos son fuertes defensores de la causa.

La clave del éxito del director ejecutivo es compartir su compromiso, acciones y resultados de forma continua mediante comunicaciones internas y externas sólidas. Vincular el compromiso de la empresa con la diversidad de género en el liderazgo y más allá de la estrategia comercial

de la empresa es fundamental para transmitir el mensaje, especialmente en las primeras etapas.

Otra palanca útil para motivar el cambio es participar de movimientos externos como la Acción por la diversidad y la inclusión de directores ejecutivos, que ha inspirado a más de 900 directores ejecutivos y presidentes de empresas<sup>5</sup> a comprometerse a respaldar lugares de trabajo más inclusivos.

Una estrategia de diversidad no se trata solo de mujeres, sino también de raza, etnia, discapacidad, orientación sexual y otros grupos. Y no funciona a menos que estas categorías estén realmente incluidas. Si bien la misión, las políticas, las prácticas y el comportamiento de los compañeros de trabajo son importantes, lo que los líderes dicen y hacen representa una diferencia del 70 % en materia de si las personas se sienten incluidas.<sup>6</sup>

Los empleadores deben entender cómo se ve el liderazgo inclusivo y brindar ascensos y recompensar a quienes son modelos positivos.

Los miembros de la Alianza coinciden en que los líderes inclusivos muestran los siguientes rasgos:<sup>7</sup>



El siguiente paso esencial en pro de crear un cambio cultural es hacer un diagnóstico de la situación actual. Las instituciones deben detectar y crear conciencia sobre el sesgo de género inconsciente y capacitar a todos los empleados, especialmente a los líderes, para minimizar su impacto en el lugar de trabajo.

Con frecuencia, los miembros de la Alianza también utilizan encuestas de compromiso para monitorear las impresiones de los empleados. Estas encuestas permiten sondear las percepciones de las empleadas sobre su sentido de pertenencia y si sienten que el avance se basa en criterios justos y transparentes.

Un claro ejemplo de una cultura problemática es una "cultura de genios", en la cual los líderes asumen que el talento es innato en lugar de algo que se desarrolla mediante el aprendizaje. Es probable que las empresas con esta cultura contraten a sus empleados en función de criterios subjetivos (lo que permite que los sesgos de género operen inadvertidamente), en lugar de adoptar un enfoque objetivo basado en las capacidades. Y dado que las mujeres históricamente no han formado parte del liderazgo sénior, la empresa probablemente continuará pasándolas por alto.

Y, por último, la investigación revela que los hombres también quieren más equilibrio entre el trabajo y la vida.<sup>8</sup> Los líderes pueden alentar y defender una perspectiva más saludable y equilibrada que permita a los empleados establecer límites en relación con su trabajo y reducir la presión, según sea necesario. Al hacerlo, una empresa puede transformar su cultura en una en la que prosperen tanto hombres como mujeres.



## **TD** Bank

TD Bank desarrolló un plan de estudios de Liderazgo inclusivo para ayudar a los gerentes a identificar los prejuicios y otros comportamientos no inclusivos y enseñarles estrategias viables para aprovechar todo el potencial de los equipos diversos. Desde 2017, más de 3000 gerentes en Canadá y Estados Unidos completaron el programa.

El banco también ha creado una guía de recursos de liderazgo inclusivo para apoyar a los especialistas en aprendizaje y desarrollo en sus esfuerzos por incorporar mensajes de diversidad e inclusión en las capacitaciones específicas de negocios y para complementar su capacitación centralizada.

Mediante la nueva plataforma de aprendizaje TD Thrive, el banco también lanzó un programa en septiembre de 2019 para ayudar a los empleados a mejorar su comprensión de la diversidad y la inclusión y desarrollar las habilidades que necesitan para aprender y prosperar hoy y en el futuro.

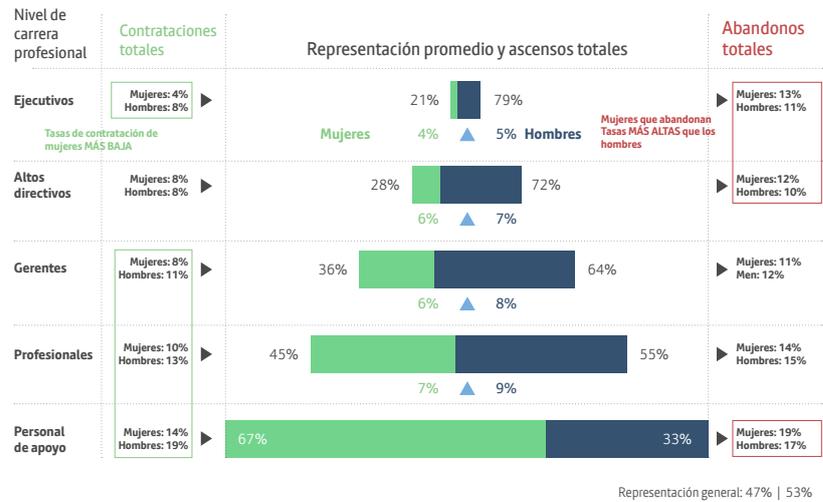
Como resultado de sus esfuerzos, TD Bank fue nombrado uno de los mejores empleadores en materia de diversidad de Canadá en 2019.

# Gestión proactiva de la cartera de talentos femeninos

Según los miembros de la Alianza y la investigación del sector, sin un apoyo proactivo, las carreras profesionales de las mujeres pueden quedar estancadas en determinados puntos de estrangulamiento, lo que genera una falta de mujeres que asciendan a puestos de gestión sénior.

Según la encuesta anual "When Women Thrive" ("Cuando las mujeres progresan") de Mercer elaborada en 2016, que contó con la participación de 452 empresas de todo el mundo, incluidas 47 empresas de servicios financieros, las estadísticas sobre las carreras profesionales de las mujeres son preocupantes. Mientras que las mujeres representan el 36 % de los gerentes y el 28 % de los altos directivos en el sector de servicios financieros, vemos un patrón consistente de tasas de ascenso más bajas para las mujeres a medida que avanzamos en los niveles. Esto reduce el grupo de candidatas que asciende a puestos ejecutivos.

## Industria de servicios financieros: datos del mercado laboral interno



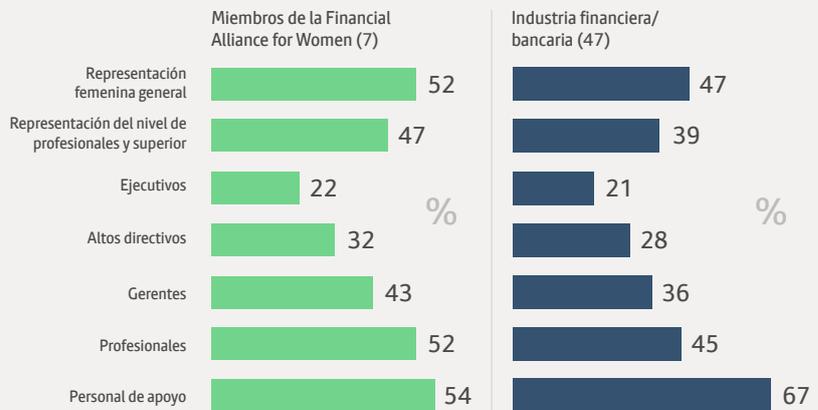
Para agravar aún más la situación, las tasas de contratación de mujeres son más bajas en la mayoría de los niveles, y las tasas de abandono de los puestos son más altas para las mujeres que los hombres, más notablemente a nivel ejecutivo.<sup>9</sup>

Siete miembros de la Alianza que participan en el Grupo de trabajo de Mujeres en el Liderazgo también completaron la encuesta "When Women Thrive". Y, como conjunto, superan a la media del sector de servicios financieros, con mujeres que representan el 47 % de la fuerza laboral profesional (en comparación con el promedio de la industria de 39 por ciento). Además de sus esfuerzos de diversidad e inclusión, los miembros de la Alianza desarrollaron estrategias centradas en las mujeres para dirigirse a las clientas, lo que demuestra la posible correlación entre diversas instituciones y su compromiso con las mujeres como base de clientes.

No obstante, todavía vemos una representación similar de mujeres en el nivel ejecutivo, lo que revela lo difícil que es una menor contratación de mujeres en puestos ejecutivos y ascensos a puestos de gerencia sénior.

Por lo tanto, las instituciones financieras no solo deben cambiar su cultura, sino también

## Representación femenina



\*Representación femenina promedio en 7 organizaciones de la Financial Alliance of Women

gestionar de manera proactiva su cartera de talentos femeninos (contratar, capacitar, ascender y retener a las mujeres) para desarrollar un sólido conjunto de candidatas de liderazgo.

Los miembros de la Alianza miden activamente el número de mujeres en comparación con los hombres ascendidos en todos los niveles y establecen objetivos para fomentar el progreso tangible. Esto es particularmente importante en el nivel gerencial y de la alta dirección, donde notamos una caída en la representación de mujeres. También es fundamental para los cargos de pérdidas y ganancias, un prerrequisito vital para el liderazgo sénior, donde suele haber menos mujeres.

El objetivo debe ser garantizar la equidad en todas las divisiones, incluida una mayor representación masculina en áreas tradicionalmente dominadas por mujeres, como Recursos Humanos.

Los miembros de la Financial Alliance for Women han descubierto que eliminar la subjetividad de los procesos de contratación y ascenso es clave para lograr sus objetivos. Algunas prácticas como eliminar el nombre y el género de los currículums vitae y usar criterios de evaluación objetivos y basados en la capacidad, en lugar de los subjetivos como “la integración cultural”, facilitan la mitigación de sesgos de género.

Realizar capacitaciones sobre el sesgo inconsciente en toda la organización también ayuda a mitigar el impacto del sesgo en las decisiones de contratación y ascenso.

Muchos miembros también requieren que en las listas de preseleccionados se incluya una cierta proporción de mujeres (generalmente, alrededor del 50 %). Esto alienta a los reclutadores a buscar candidatas y gerentes externas para ascender a las empleadas existentes.

Los programas formales de desarrollo de liderazgo también son vitales para construir el canal. Estos

incluyen actividades de capacitación y tutoría para desarrollar las habilidades, la confianza y las redes de mujeres.

Estos programas deben destacar las habilidades que ayudan a las mujeres a abordar los desafíos y obstáculos específicos. Pero también deben incluir el género, ya que centrarse solo en las mujeres puede indicar que solo las mujeres necesitan ayuda, lo que perpetúa el desequilibrio. El cambio se produce cuando tanto hombres como mujeres son mentores de otros hombres y mujeres. Si bien el patrocinio ejecutivo puede ser una forma poderosa de apoyar el progreso de las mujeres hacia la cima, debe hacerse bien para evitar la percepción de injusticia.<sup>10</sup>

Las experiencias de los miembros también muestran que los programas de desarrollo de liderazgo deben contemplar darles a las mujeres responsabilidades de pérdidas y ganancias, ya que son el mayor elemento de predicción del éxito y el progreso.

Los gerentes deben ofrecer grandes oportunidades tanto para las mujeres como para los hombres de alto potencial. Sin intervención, los hombres tienden a obtener más proyectos de alta visibilidad, desempeñan funciones de misión crítica y asumen tareas internacionales con más frecuencia que las mujeres.<sup>11</sup> Los patrocinadores pueden desempeñar un papel importante para garantizar que las mujeres reciban y tengan éxito en estas tareas de avance.



Para RBS, la igualdad de género está directamente vinculada con su proyecto corporativo. El “enfoque compuesto” del banco se centra en impulsar el compromiso de los empleados, crear una cultura inclusiva y crear un equilibrio y distribución de género en todos los niveles y en cada área comercial.

La medición y el establecimiento de objetivos y el seguimiento del progreso son fundamentales para el éxito. El director ejecutivo y el comité ejecutivo son responsables de incorporar al menos al 30 % de las mujeres en la mayoría de los puestos de altos directivos de cada una de sus áreas de negocios para fines de 2020. El banco mide cada área comercial por separado en lugar de en conjunto y vincula parcialmente la compensación de todos los líderes con ciertas medidas de diversidad.

Cada trimestre, los líderes deben explicar el movimiento de quienes se unen, abandonan y trasladan y el progreso hacia sus objetivos. Para comprender la inclusión y el compromiso de los empleados, RBS implementa encuestas de compromiso, grupos focales y auditorías de comportamiento a medida y a menudo se enfoca en un área específica del negocio a la vez. El banco se ha hecho responsable del éxito al controlar de cerca estas medidas.

Desde la introducción de las metas de género en 2015, RBS ha notado un aumento en la proporción de mujeres en puestos superiores. En diez de sus doce áreas de negocios, el porcentaje de mujeres en sus tres niveles principales de liderazgo ahora ha superado el 30 %, lo que representa un 35 % en total y un aumento del 6 % desde que se introdujeron los objetivos. Además, su cartera (principales puestos c.4000) tiene un 44 % de mujeres, lo que representa un aumento del 12 % en el mismo período. RBS se enorgullece del progreso que ha logrado y continúa con ímpetu para cumplir con su ambición de tener una fuerza laboral totalmente equilibrada en términos de género en todos los niveles de la organización para 2030.



BLC Bank ha adoptado un enfoque integral para el desarrollo del liderazgo femenino. En 2017, el banco buscó abordar los bajos niveles de representación de las mujeres gerentes de sucursales y superiores mediante la creación de un “Plan de movilidad interna”.

El plan permite a las empleadas moverse horizontalmente entre funciones y departamentos y así aumentar su experiencia y buscar la oportunidad adecuada para ser ascendidas al siguiente nivel. Cada empleada tiene la oportunidad de pasarse a otro departamento del banco mediante una publicación de trabajo interna antes de buscar a una empleada externa.

Este programa también incluyó un programa especial de desarrollo de liderazgo intensivo de dos años para lograr que más mujeres asuman cargos de gestión de sucursales y un segundo programa de capacitación para mujeres con alto potencial que cubre la gestión, la comunicación y el liderazgo para prepararlas para los ascensos.

Estos esfuerzos ayudaron a mejorar la lealtad de las empleadas y fortalecieron su compromiso con el banco (que pasó a ser el banco favorito para las mujeres) y arrojaron resultados sólidos en términos de representación femenina. A fines de 2018, el 54 % de la fuerza laboral total eran mujeres, el 63 % de los ascensos generales se destinaron a mujeres y el 44 % de la alta gerencia eran mujeres, en comparación con el 35 % en la alta gerencia en 2012.

# Apoyar a las empleadas a lograr sus objetivos profesionales y personales

Las experiencias como tener un bebé, criar niños o cuidar a enfermos o ancianos han afectado tradicionalmente a las mujeres más que a los hombres. A menos que los empleadores adapten sus políticas y beneficios para apoyar a las empleadas en este tipo de transiciones, obstaculizarán el crecimiento profesional y los esfuerzos para lograr un liderazgo con equilibrio de género.

El papel de las mujeres en el cuidado y la crianza de los niños puede afectar desproporcionadamente sus carreras profesionales. La probabilidad de que las mujeres cuiden a los niños diariamente en lugar de los hombres es mayor (siete veces superior en los EE. UU.<sup>12</sup>). Sin flexibilidad laboral, es posible que tengan que reducir sus horas o dejar su carrera profesional por completo.<sup>13</sup>

Además, las mujeres representan del 57 % al 81 % de los cuidadores de ancianos y son muchas más las que terminarán cuidando a sus cónyuges más adelante en la vida.<sup>14</sup> Esto puede afectar negativamente las carreras profesionales de las mujeres y los fondos de jubilación, a menos que los empleadores las apoyen durante estas etapas de la vida.

Las empleadas deben poder ausentarse del trabajo para eventos de la vida específicos y regresar sin problemas, sin limitar sus carreras profesionales. La licencia de paternidad totalmente remunerada es un punto de partida. Pero la necesidad de una licencia se extiende más allá del cuidado infantil; debería establecerse una política de licencia remunerada inclusiva para padres mayores y familias ampliadas. Y, para ayudar a garantizar que las desigualdades no persistan, los empleadores deben alentar a los hombres a usar este tipo de beneficios también.<sup>15</sup>

Si bien los mandatos varían según el país, muchos miembros de la Alianza ofrecen políticas de licencia por maternidad y paternidad a mujeres y hombres que más allá del estándar en su sector.

## El riesgo de enfocarse solo en las mujeres

Tradicionalmente, las mujeres llevan la carga del cuidado de los demás y son más propensas que los hombres a poner a la familia por delante de sus carreras profesionales. Sin embargo, los tiempos están cambiando, especialmente en los mercados en desarrollo y las generaciones más jóvenes de hombres, que quieren estar más involucrados en la vida de sus hijos. No obstante, los hombres pueden enfrentar cierto rechazo cuando priorizan a la familia.

Las empresas tienen el poder de cambiar esta dinámica e involucrar a los hombres en la solución para que prosperen ambos sexos. Pueden hacerlo con una licencia por paternidad y maternidad remunerada y generosa para mujeres y hombres. Además, cualquier modelo de trabajo flexible debe incorporar una postura neutral en materia de género.

Alentar a los hombres a aprovechar estos beneficios es esencial. Si las mujeres son las únicas que se toman una licencia o trabajan con flexibilidad, el desequilibrio persistirá. Las instituciones pueden defender las experiencias de los hombres que trabajan de manera flexible o que se toman una licencia (especialmente los altos directivos) para enviar un mensaje claro de apoyo para que ambos sexos tengan éxito en el trabajo y la vida.



## Los programas que apoyan a los empleados que están en transición o que se reincorporan después de una licencia (ya sea a corto o largo plazo) también son vitales.

Muchos miembros de la Alianza están ofreciendo programas de retorno o reincorporación al trabajo en un esfuerzo por reclutar, probar e incorporar a personas calificadas que han hecho una interrupción en su carrera profesional a más largo plazo. Si bien estos programas se han centrado históricamente en las mujeres, hay más programas que están abriendo el acceso a los hombres como una forma de nivelar el campo de juego.

Ofrecer modelos de trabajo flexibles también es vital para lograr la diversidad e inclusión de la fuerza laboral. El concepto de que el trabajo que debe realizarse en la oficina y durante el horario comercial "regular" se está volviendo obsoleto, lo cual es una gran ventaja para las mujeres.

Hacer que el trabajo flexible sea la norma y posicionarlo como un beneficio para todos ayudará a fomentar la aceptación por parte de hombres y mujeres. Los empleadores pueden ofrecer flexibilidad en el lugar de trabajo (remoto), en el horario cumplido (incluso a tiempo parcial, horarios alternos y semanas de trabajo condensadas) y en cómo se lleva a cabo (trabajo compartido y otros acuerdos). Este modelo puede ayudar a ofrecer igualdad de oportunidades para los empleados que tienen responsabilidades de cuidado, están por jubilarse, quieren dedicarse a un pasatiempo o buscan alcanzar otras responsabilidades y objetivos.



El programa Relaunch Your Career ("Relanza tu carrera") de Mastercard es un programa de 16 semanas dirigido a personas que han optado por una interrupción a mitad de su carrera profesional durante dos o más años y están interesadas en volver a trabajar de forma permanente. El programa ofrece a los participantes un proyecto de trabajo atractivo, apoyo individual de un "compañero" y un gerente con quien se reúnen regularmente. Al finalizar, los participantes califican para obtener un empleo a tiempo completo en función de su desempeño.

Implementado en 2017, el programa ha crecido de 8 a 40 participantes y de 2 a 19 ubicaciones. En 2019, se expandió a India, Kenia, Brasil, Canadá y Rusia. La gran mayoría de los participantes son mujeres y un total del 50 % ha obtenido puestos de tiempo completo en Mastercard.

Las políticas de licencia progresiva, los programas de regreso al trabajo y los acuerdos laborales flexibles pueden ayudar a los empleados, especialmente a las mujeres, a alcanzar sus objetivos de vida y trabajo mientras pasan por cambios. Pero las organizaciones deben ser proactivas para garantizar que esto no genere pérdida de ascensos y oportunidades. Los departamentos de Recursos Humanos deben capacitar a los gerentes para ayudar a los supervisados a tener un desempeño que les permita avanzar en su carrera profesional y aprovechar estos programas.



Un modelo de trabajo flexible y un enfoque progresivo para las licencias fueron esenciales para que en 2017 Westpac tenga un 50 % de mujeres en liderazgo, que se ha mantenido desde entonces. Debido a que los resultados de las encuestas de compromiso arrojaron un mayor deseo entre todos los géneros de trabajar de manera flexible, el banco introdujo un nuevo enfoque denominado All in Flex en 2015 para permitir a los empleados lograr esto.

Se alienta a los gerentes a responder "sí" cuando los subordinados directos les preguntan si pueden trabajar con flexibilidad y encontrar una solución que se adapte a todas las partes. Hoy, el 76 % de las mujeres y el 72 % de los hombres en Westpac trabajan de manera flexible, desde altos ejecutivos hasta puestos subordinados. Esto incluye trabajar a tiempo parcial, trabajar desde casa, horarios flexibles, trabajos compartidos y opciones de licencia como interrupciones en la carrera profesional.

La política de licencia por maternidad y paternidad de Westpac proporciona a todos los empleados, independientemente de su género, hasta dos años de licencia, incluidas 13 semanas de licencia remunerada. El banco continúa pagando la jubilación durante todo este tiempo. Otras políticas de licencia brindan licencias remuneradas y no remuneradas para cuidadores de nietos pequeños o miembros de la familia que requieren atención debido a una discapacidad, enfermedad o por envejecimiento, y víctimas de violencia doméstica y familiar. Además, apoyan la transición a la jubilación, la participación en eventos deportivos o días de voluntariado comunitario, la transición de género y otros eventos de la vida.

El banco supervisa de cerca la experiencia de los empleados con las políticas de licencia. Por ejemplo, luego de una licencia por maternidad y paternidad, las tasas de reincorporación son del 95 % para las mujeres y del 90 % para los hombres. Además, el 92 % de las mujeres y el 88 % de los hombres que tomaron una licencia por maternidad y paternidad siguen siendo empleados un año después.

# Catalizar el progreso para hombres y mujeres



Crear un liderazgo con equilibrio de género genera una ventaja competitiva, aumenta los rendimientos financieros y atrae capital alineado con la misión.

La industria de servicios financieros comprende estos beneficios y ha estado logrando avances sustanciales.

No obstante, se podría quitar prioridad a este progreso con iniciativas competitivas durante la crisis económica o un momento de crisis si no se integra en la estrategia corporativa de una organización.<sup>16</sup> La flexibilidad es fundamental en la crisis de la COVID-19, lo que demuestra que una palanca clave para crear un entorno equitativo en el trabajo es fundamental para la supervivencia corporativa.

Los miembros de la Alianza están bien posicionados para resistir la tempestad porque han sentado las bases necesarias. Que este sea el punto de inflexión donde el progreso logrado se traduzca en un cambio sostenible y duradero, lo que significa que tanto hombres como mujeres y la industria en sí puedan prosperar.

Agradecemos a nuestros miembros su participación en el Grupo de trabajo de Mujeres en el Liderazgo y sus contribuciones a este informe. La Alianza y sus miembros también están agradecidos por la generosa contribución financiera del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo por la producción de este informe, a Mercer por su liderazgo durante la organización del grupo de trabajo, y a IDB Invest por la traducción de este informe.

## Acerca de la Financial Alliance for Women

Somos la red líder de miembros de organizaciones financieras dedicadas a defender la economía femenina, el mercado más grande y de más rápido crecimiento del mundo y, sin embargo, uno que permanece sin aprovecharse. Como una red única con miembros de más de 135 países, compartimos la ambición de sacar el máximo provecho de la economía femenina.

Todo lo que hacemos se basa en un enfoque de beneficio mutuo donde las organizaciones financieras puedan desarrollar sus negocios al impulsar el poder financiero de las mujeres. Desde la creación de plataformas reales y digitales donde los miembros pueden aprender de las experiencias de los demás en el terreno y publicar nuestros propios datos e investigaciones hasta abogar por un cambio de política global, inspiramos y equipamos a nuestros miembros para diseñar y refinar productos, servicios y estrategias centrados en las mujeres que generarán un nuevo paradigma para las experiencias financieras de las mujeres.

**FINANCIAL  
ALLIANCE  
FOR  
WOMEN**  
**in  
brief**



International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international



<sup>1</sup> McKinsey, "Delivering Through Diversity," (2018).  
<sup>2</sup> BCG, "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation," (2018).  
<sup>3</sup> Mercer, "When Women Thrive: Financial Services Perspective," (2016), with updates from Mercer.  
<sup>4</sup> McKinsey, "Miles to Go: Stepping Up Progress Toward Gender Equality," (2016).  
<sup>5</sup> PwC, "CEO Action for Diversity & Inclusion," (2011-2020).  
<sup>6</sup> Deloitte, "The Diversity and Inclusion Revolution," (2018).  
<sup>7</sup> HBR, "The key to Inclusive Leadership," (2020).  
<sup>8</sup> Levs, Josh, "How our Work Culture Fails Dads Families, and Businesses and How we can Fix it Together."  
<sup>9</sup> Mercer, "When Women Thrive: Financial Services Perspective," (2016), with updates from Mercer.  
<sup>10</sup> HBR, "A Lack of Sponsorship is Keeping Women From Advancing into Leadership," (2019).  
<sup>11</sup> HBR, "For Women and Minorities to Get Ahead, Managers Must Assign Work Fairly," (2018).  
<sup>12</sup> Gallup, "Women Still Handle Main Household Tasks in US," (2020).  
<sup>13</sup> House of Commons Library, "Women and the Economy," (2020).  
<sup>14</sup> UBNOW, "Elder Caregiving a Growing Burden to Women in Mid-Career," (2016);  
World Journal of Psychiatry, "Gender Differences in Caregiving Among Family," (2016).  
<sup>15</sup> Strategy + Business, "Paternity Leave: The Key to Female Leadership," (2016).  
<sup>16</sup> Oliver Wyman, "Women in Financial Services," (2020).