

Diversidad de género en la agenda de las instituciones¹

Fabiana Gadow²

Resumen

Un tema de actualidad y relevancia es el de la diversidad y el rol de las mujeres en los negocios. Pero, ¿cuánto hay de mito y cuánto de realidad? ¿Es un tema de negocios o de gestión de las personas? ¿Es una moda o tendrá efectos en el futuro?

La transformación del mundo laboral es el disparador principal de muchos de los dilemas actuales. La agenda del talento no puede mantenerse ajena, pues es indiscutible el impacto de las nuevas tendencias demográficas, de la tecnología, la presencia de cuatro generaciones conviviendo en un mismo espacio laboral, la incorporación creciente de las mujeres y la convivencia de orientaciones religiosas divergentes.

Esto desafía a contar con estrategias de diversidad que atiendan las necesidades de

diferentes grupos y perfiles presentes tanto en los trabajos propios como en el de los clientes y proveedores. Asimismo, exige a los talentos la flexibilidad necesaria para aceptar y respetar modalidades posiblemente distintas de trabajo. El género constituye una de las variables a tener en cuenta dentro de una estrategia de diversidad e inclusión.

El ingreso de la mujer al mundo de las empresas empieza a ser masivo, así como su participación en las carreras terciarias y universitarias. Si bien sabemos que aún su representatividad es baja en niveles jerárquicos, trae consigo capacidades, actitudes y expectativas que vale explorar y considerar.

Palabras clave: diversidad; rol de las mujeres; gestión del talento

Recibido: 12 de septiembre 2018. **Aceptado:** 1 de noviembre 2018.

¹ Artículo basado en las investigaciones vinculadas al libro: Mujeres y trayectorias de carrera. Claves y desafíos. publicado por el Consejo de Ciencias Económicas, 2018.

² Master of Arts in Human Resources and Education de Boston University, U.S.A. Licenciada en Ciencias de la Educación (UBA). Filiación: ITBA. Argentina. Email: fgadow@ingrowconsulting.com

¿QUÉ ES LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN?

La diversidad es el conjunto de valores, visiones, culturas, saberes organizacionales, metodologías y conocimientos que cada grupo trae consigo para ponerlo al servicio del aprendizaje mutuo y los resultados del negocio. Comprender el desafío de la diversidad va más allá de reconocer la necesidad de incorporar empleados de distintas edades, razas, géneros, estilos de vida, religión y/o intereses e inquietudes. La diversidad comprende todas las diferencias que hacen únicos a los seres humanos y las similitudes que los conectan. El conectarlos hace referencia justamente a la inclusión.

¿Por qué colocar la diversidad en las agendas de las instituciones?

Los desafíos son crecientes, pero ¿cuáles son?

Los cambios demográficos a nivel mundial: el talento será escaso y existirá una mayor competencia por empleados destacados debido al envejecimiento de la fuerza laboral, las tasas de nacimiento más bajas y reguladas en algunas sociedades, y la creciente movilidad.

El ingreso creciente de grupos diversos: mujeres, minorías, generación Y. Mundialmente el ingreso de la mujer a la fuerza laboral no sólo está aumentando, sino que, además, llega con buen nivel de educación y mayor predisposición a la carrera que en años anteriores. Por primera vez en la historia, cuatro generaciones conviven en el trabajo. Se requerirán habilidades específicas para administrar y gerenciar este variado pool de talento.

En general, los datos sobre la inserción de la mujer en el mundo laboral muestran deficiencias y brechas en alcance y calidad en relación a la situación de los hombres. Sin embargo, considerando que recién a partir de mitad del siglo XX la mujer empieza a incursionar formalmente en el espacio masculino, puede afirmarse que la evolución ha sido muy positiva.

Como conclusión, un mundo en el que los negocios avanzan sin fronteras, la premisa es

brindar servicio y soluciones a clientes muy variados, y donde se requieren habilidades y expertices diferentes y sofisticadas, es necesario contar con una estrategia de inclusión que ubique a las empresas y a las personas en una posición de ventaja competitiva alineando perspectivas y contribuciones hacia un propósito común.

Contar con una estrategia de diversidad e inclusión brinda una mayor habilidad para competir en mercados que también se están volviendo disímiles. Una fuerza laboral multicultural se traduce en una variedad de prácticas de innovación provenientes de la conexión entre grupos de distintas culturas, especialidades e industrias.

En palabras de Tom Peters (2002), las nuevas ideas proceden de las diferencias. La creatividad es un producto de la diversidad y esta es la clave del futuro.

LAS MUJERES REPRESENTAN UNA GRAN OPORTUNIDAD

Numerosas investigaciones demuestran que la participación cada vez mayor y protagónica de la mujer en la economía mundial; como un segmento en crecimiento del mercado laboral y del consumo, como portadora de capacidades hoy muy necesarias, como decisoras de compras, contribuye con el fortalecimiento de la performance de los talentos y de las empresas.

Nuevas habilidades para un nuevo escenario laboral

Las mujeres representan una oportunidad no sólo por su participación creciente, sino también por poseer atributos y destrezas complementarias a las tradicionalmente denominadas habilidades masculinas. Hasta los 60, los hombres y las mujeres recibieron distintas señales de lo que se esperaba de cada uno. De las mujeres, que fueran esposas, madres, voluntarias en la comunidad, maestras y enfermeras, emocionales, afectivas y vulnerables. Sus habilidades se centraban en cooperar, apoyar, ofrecer respaldo, comprender y brindar servicio a los demás,

mientras que de los varones se esperaba que fueran competitivos, fuertes, decisores y que mantuvieran el control. Estas expectativas, que operaron fuertemente en la construcción de modelos predominantes y en la socialización, explican algunas de las diferencias o estilos que se visualizan en el ámbito del trabajo.

¿Existen motivaciones femeninas distintas de las masculinas en el ambiente de trabajo?

Las clásicas teorías sobre la motivación no hacen diferencia alguna por género. Claramente, el ser humano tiene características únicas en general, y en relación a los motivadores en particular. Sin embargo, se puede decir que hay algunos elementos que atañen a las mujeres particularmente, producto de su historia y experiencias. Según Jane Cunningham y Philippa Roberts (2006) algunos de ellos son:

- Creación de ambientes seguros.
- Esfuerzo continuo por mejorar el estado de las cosas y de su entorno.
- Deseo de conectarse, solidarizar y empatizar.
- Compromiso de generar mayor valor y oportunidades.

¿Solo las mujeres enfrentan complejos desafíos?

A pesar de la masiva incorporación al mercado laboral de la mujer y según el grado de desarrollo de cada sociedad particular, todavía enfrenta obstáculos y barreras a la hora de compatibilizar su carrera con otras obligaciones, lo que le exige mayor energía y esfuerzo en el ámbito del trabajo.

¿Cuáles son algunos de estos obstáculos?

- 1- Las diferencias operan aún en muchas culturas en todos los niveles, no sólo en la cima.

Existen estadísticas que dan cuenta de que se promueve a los hombres mucho más rápido que a las mujeres con las mismas calificaciones. Aún operan actitudes, estereotipos y prejuicios negativos sutilmente arraigados en modelos corporativos históricamente diseñados por hombres.

- 2- Las demandas de la vida familiar imponen un mayor desafío.

Las responsabilidades de la vida familiar continúan siendo una de las causas de la interrupción o desaceleración de la carrera de la mujer. Necesitan más días de licencia, o prefieren trabajar part-time. Como resultado, acumulan menos años de experiencia laboral y menor cantidad de horas de trabajo, lo que afecta negativamente el progreso de sus carreras y disminuye sus ingresos.

Las mujeres continúan siendo el centro de la vida familiar con la carga que esto implica en términos de dedicación de tiempo y de respuesta a la ecuación trabajo más familia. Según el grado de avance en la comprensión de estas temáticas, aún persisten sociedades en las que la decisión de promover a la mujer a posiciones demandantes está basada en las responsabilidades que tienen o no como madres. Esta sobrecarga impide también el ejercicio de actividades importantes para su desarrollo profesional, como el networking y la socialización con colegas, que, consideradas accesorias, son dejadas de lado, aunque contribuirían al progreso de la carrera profesional.

Pero los hombres, en muchas sociedades, han aumentado notablemente su participación en actividades como las tareas domésticas y la crianza de los hijos. Incluso buscan dedicar tiempo a estas actividades para acompañar la carrera de su pareja, o porque disfrutan y necesitan vivenciar el crecimiento de los niños. Sienten una discriminación diferente: que pueden ser mal vistos por jefes y el grupo laboral en general, si evidencian o requieren este tipo

de espacios familiares. ¿Existe entonces un estilo de vida ideal, o la tendencia general en hombres y mujeres es la de equilibrar más las dimensiones laborales y familiares?

3- En cualquier momento y en cualquier lugar: el modelo de movilidad y disponibilidad imperante.

Otro de los obstáculos más comunes es el modelo de negocios que identifica el liderazgo y el alto potencial con la disponibilidad absoluta y la movilidad: “en cualquier momento y en cualquier lugar”. Esta práctica no es fácil de conciliar en la vida real para las mujeres con doble responsabilidad laboral y familiar. Requiere, además, un progreso lineal de la carrera que a veces no contempla los recesos propios de la maternidad. Sin embargo, tampoco todos los hombres tienen valores, personalidad, o prioridades compatibles con este modo de vida corporativo. Muchas veces se sienten obligados por el entorno a mostrarse disponibles, cuando en realidad no lo están, ya sea por situaciones familiares o preferencias personales.

4- Necesidad de identificarse con un estilo de liderazgo propio.

Las mujeres enfrentan el desafío de conciliar con el modelo social de liderazgo masculino las conductas y actitudes que las investigaciones y la imagen colectiva valoran y asocian con ellas: intuición, preocupación por el otro, sensibilidad. Les preocupa encontrar un estilo de liderazgo personal compatible y aceptado en las organizaciones predominantemente masculinas.

En general más predispuestas a brindar confianza y apoyo a sus subordinados, las mujeres enfrentan la paradoja de ser penalizadas o mal vistas cuando se comportan de forma más asertiva, asociado mayoritariamente al estilo masculino.

A la hora de construir y estimular un estilo personal y auténtico de liderazgo, en un

contexto en el que la mujer en puestos directivos es un hecho reciente e incluso novedoso, pueden ayudar algunas de las siguientes consideraciones.

- Focalizarse en la carrera y los objetivos personales. Sentirse cómoda y segura con la propia identidad y múltiples roles. Desde ese lugar, tratar de ignorar las creencias o los prejuicios que los demás pueden tener.
- Entender las reglas de juego del mundo masculino –implícito y explícito- para estar en condiciones de maniobrar efectivamente en distintas situaciones.
- Ser firmes y decisivas sin imitar modelos masculinos. El estilo se construye a partir de muchos factores personales e institucionales.
- Conquistar el respeto trabajando con inteligencia, desplegando conocimientos y habilidades fruto de la experiencia y de la preparación.
- Rodearse de los mejores sin sentirse insegura, construir coaliciones y alianzas. Establecer una importante red de relaciones basadas en la confianza y el respeto profesional.
- Esforzarse permanente por compatibilizar los distintos roles: maternal, personal y de carrera. El éxito depende de la creatividad en el manejo de los sentimientos internos, en especial la culpa. La familia incluye a la pareja y allí las negociaciones también son parte del juego.
- Entender que posibles críticas o subestimaciones por parte de otros (que pueden provenir tanto de hombres como de otras mujeres) no necesariamente responden a actuaciones o estilos de gestión. Se deben en muchos casos a la visibilidad a la cual están expuestas en un mundo nuevo para ellas, que las obliga al sobreesfuerzo, la excelencia.

Pero también a los hombres se les presenta el desafío de cómo comportarse,

qué decir y qué no, de ajustar su estilo de conducción en un entorno cada vez con mayor presencia femenina, y de desarrollar un estilo con el que las profesionales y ellos mismos se sientan cómodos. No es propio de un solo género identificar una cualidad de liderazgo personal. Todo talento que espere tener una carrera exitosa debe conocerse y valorarse, entender el entorno en el que se desenvuelve.

Pareciera que ante esto la clave no está en buscar un estilo de liderazgo propio o complementario, sino en ser auténtico, pero al mismo tiempo muy respetuoso, flexible y abierto a las diferencias.

- 5- Dificultades para tener mayor seguridad en sí mismas a la hora de valorar sus competencias y de confiar en las ventanas de su carrera profesional

La ausencia de roles femeninos para imitar, la dificultad para encontrar mentores, y la menor experiencia histórica en posiciones directivas, les coloca una piedra en el camino a la hora de promover sus competencias. Esto, sumado a todos los obstáculos antes mencionados, alimenta la propensión de las mujeres a subestimar sus propias contribuciones al negocio y a ser menos proclives a reconocer y apreciar su performance. ¿Las mujeres son víctimas de todas estas circunstancias, o realmente no tienen la misma ambición por la carrera profesional? Lo que no deja dudas de que les demanda mayor esfuerzo es la indelegable maternidad y el foco en su familia. Esto converge, para muchas, en la decisión de discontinuar o suspender por un tiempo la carrera corporativa optando por emprendimientos personales que les permitan mayor flexibilidad, o por dedicarse a sus hijos hasta que estén en edad para cuidarse solos o con terceros.

Pero, ¿es adecuado afirmar que algunos hombres no son inseguros sobre sus propias capacidades, que necesitarían contar con licencias más prolongadas cuando pasan a ser padres, o que desearían trabajar menos tiempo para

desarrollar otras actividades o hobbies?

- 6- Las mujeres, ¿deben pagar un precio más alto por el éxito profesional en términos de carrera vertical?

Las investigaciones demostrarían que sí, que hoy las mujeres tienden a abrirse paso en las posiciones más altas de una organización, en ciertos campos o especialidades profesionales, siguiendo los mismos patrones que los hombres y haciendo las mismas elecciones impuestas por el modelo dominante. Pero no podrían hacerlo sin relegar o postergar intereses personales o sin encomendar a otras obligaciones familiares.

Sin embargo, cabe aclarar que tampoco todos los hombres que aspiran a una exitosa carrera profesional lo logran sin sacrificio alguno. Primero se requieren competencias diferenciales, y además es imposible lograrlo sin rigurosidad, disciplina y resignando tiempo dedicado a la familia, aún a costa de perderse instancias valiosas del crecimiento de los hijos.

EL MODELO FEMENINO DE CARRERA

Pareciera no existir un patrón femenino lineal o único de carrera, sino que los giros, transiciones, cambios y compromisos hacen difícil encuadrarla en un modelo estándar. Es interesante comprender que el concepto de carrera para una mujer procede de la visualización más general de su mundo, incluye la familia, los amigos y la comunidad. A menudo, las mujeres sacrifican sus propias necesidades para hacer ajustes en su carrera que les permitan incluir las variables mencionadas.

Avances científicos y estudios de comportamiento citados en el libro *Mujeres y trayectorias de carreras*, dan cuenta de que la mujer y el hombre operan con diferentes lógicas y perspectivas a la hora de comprender y moverse en el sinuoso camino del crecimiento profesional. Los roles históricamente asignados a cada género han reforzado esta diferencia. Mientras que las mujeres entienden el mundo

a partir de las relaciones, conexiones, vínculos y ayuda que brindan, los hombres operan en forma más independiente y autónoma. Mientras que el desarrollo masculino comienza con el reconocimiento de la individualidad y de ahí se mueve hacia la conexión con los demás, la secuencia en la mujer es al revés: comienza con la necesidad de vincularse, y gradualmente se va dirigiendo hacia la singularidad.

A partir de los estudios mencionados, sumados a los roles históricamente asignados, y más allá de todas las diferencias y similitudes que pudieran existir entre ambos géneros, surgen las siguientes conclusiones a la hora de pensar la carrera de la mujer.

La necesidad de conectarse, relacionarse, comunicarse y cuidar a los demás delinean su forma de entender y procesar su mundo: es muy probable que, a la hora de tomar decisiones, estas consideraciones sean muy importantes. En general, colocan las consideraciones familiares antes que sus planes profesionales, a veces hasta el punto de postergar su crecimiento para acomodarse a las necesidades de quienes están relacionados con ella. Incluso para las que no tienen hijos ni pareja y han forjado una carrera en el mundo corporativo, el compromiso con sus seres queridos ocupa un lugar importante. Las decisiones acerca de su carrera y su ambición por el éxito también gravitan alrededor del sentido de relación con sus familiares, amigos y actividades personales.

¿Qué pueden hacer las organizaciones?

¿Existe un frente único de intervención?

Una sola iniciativa no basta. Las organizaciones necesitan intervenir en varios frentes en miras de favorecer no sólo la carrera de las mujeres, sino también la convivencia y la equidad entre ambos géneros.

Una consideración importante a tener en cuenta es evitar el riesgo de discriminar a los hombres cuando estas prácticas están destinadas o son utilizadas sólo por las mujeres. Por ejemplo, la implementación

de licencias de paternidad o trabajo part-time, son beneficios en los que los hombres desearían participar activamente para lograr compartir las responsabilidades de la vida familiar. Las iniciativas, si bien se focalizan en una necesidad especial del género femenino, deben posicionarse atendiendo la estrategia general de lograr un entorno más inclusivo para beneficio de todos y diseñado con criterios objetivos.

En este marco, algunas posibles iniciativas a implementar por las organizaciones, pero también por los talentos que se desempeñan en ellas para mejorar el escenario laboral futuro son las que siguen:

- 1- Complementar las fortalezas y las posibles diferencias en los estilos de liderazgo, enriqueciendo el ambiente laboral.
- 2- Evaluar y recompensar la productividad por objetivos y no por la cantidad de horas de trabajo. En este sentido, corresponde diseñar procesos de evaluación del desempeño que aseguren que no existan prejuicios en los criterios de los evaluadores.
- 3- Aumentar la participación de la mujer como una de las vías para superar las barreras inherentes al modelo masculino predominante. En la medida de lo posible incluir a más de una mujer en cualquier equipo de trabajo. Cuando las mujeres se sienten mejor representadas en número, tienden a defender posiciones menos estereotipadas y más alineadas con sus competencias laborales. La experta Judy Rosener (2011) señala “la regla de tres”, como secreto para lograr un cambio en la organización: la participación de por lo menos tres mujeres en puestos de influencia constituye la masa crítica para que algún cambio sea posible.
- 4- Estimular programas de *mentoring*, *networking* y actividades que permitan a las mujeres establecer redes para hacer su trabajo. La escasez de tiempo generada por sus responsabilidades familiares debe estar contrabalanceada por iniciativas que fomenten este tipo de

- actividades, fundamentales a la hora de aumentar su valoración y su desarrollo, y su contribución al negocio.
- 5- Brindar asignaciones de trabajo que permitan a las mujeres desarrollar capacidades para ocupar posiciones de liderazgo. Esto puede ayudarlas a tomar conciencia de las limitaciones que se imponen a sí mismas y que pueden obstaculizar el manejo de sus carreras en un escenario todavía dominado por prácticas masculinas.
 - 6- Apoyar a los talentos (tanto hombres como mujeres) con responsabilidades familiares significativas, especialmente aquellos con capacidades diferenciales. Por ejemplo, acompañar a las mujeres durante la interrupción de sus carreras para tener hijos y asegurar que este hecho no ejerza un impacto negativo para su progreso profesional, asegurando así su compromiso y retorno al escenario laboral.
 - 7- Establecer programas de *alumni* para aquellas que necesitan dejar el circuito laboral, y contactarlas con frecuencia para demostrarles que su retorno es posible.
 - 8- Instrumentar parámetros e indicadores de diversidad según género. Diagnosticar el escenario mediante indicadores clave tales como: participación en cada área, en cada categoría, escalas salariales, rotación de hombres y mujeres en funciones similares, proporción de mujeres promocionadas. Monitorear estos indicadores, en tanto no tienda a forzar decisiones, genera conciencia y revela las brechas en las que necesita trabajar la organización
 - 9- Implementar y promover prácticas orientadas a fomentar el equilibrio entre vida trabajo y otras actividades personales, tales como: trabajo remoto, part-time, flex-time, etc. Cada organización debe investigar cómo adaptar estas prácticas a su cultura y necesidades.
 - 10- Adaptar y flexibilizar los procesos de gestión de los recursos humanos. Revisar los procedimientos de reclutamiento, gestión del desempeño y desarrollo de carrera para asegurarse de que estos sean lo suficientemente flexibles para incluir el talento femenino. Los departamentos

de recursos humanos juegan un rol vital en crear conciencia y sensibilizar a la organización para identificar prejuicios que puedan afectar las decisiones que promuevan la carrera de la mujer.

LA DIVERSIDAD ES UN TEMA DE NEGOCIOS

Una fuerza laboral global, diversa, móvil y con expectativas y perfiles cada vez más variados, propone el desafío de comprender, apreciar y potenciar las diferencias.

Para las empresas, atender la diversidad las ubica en una situación de ventaja competitiva porque les permite posicionarse mejor ante distintos clientes, anticipar y prevenir los múltiples conflictos y malestares que pueden originar algunas de sus dimensiones (género, distribución geográfica, edades, estilos de trabajo, etc.), aprender a valorar los aportes complementarios. Las estrategias de diversidad optimizan el clima laboral y promueven el compromiso

Para el talento, en tanto la diversidad e inclusión –incluyendo género– llegó para quedarse, la única manera de desarrollarse y crecer personal y profesionalmente es aceptarla y enriquecerse. Las nuevas generaciones nacieron en un mundo donde la presencia de la mujer en el trabajo ya era un hecho y en el que la diversidad constituye un valor intrínseco. Esto las ubica en un escalón superior en el camino hacia el diálogo y la aceptación mutua.

El rol de los líderes es estar al frente promoviendo el diálogo sincero como plataforma del cambio cultural y realizando acciones que hagan del ambiente laboral un espacio inclusivo, colaborativo y de respeto mutuo. Una cultura en la que las personas se sientan cómodas porque se incentivan las diferencias, no porque unos sean mejores que otros, sino porque pueden complementarse y potenciarse, favorece la productividad y un entorno de compromiso.

La diversidad e inclusión es una buena estrategia de negocios porque, además, permite extender la práctica de conductas

éticas y socialmente responsables hacia toda la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cunningham, J. y Roberts, P. (2006). Inside her pretty little head: A New Theory of Female Motivation and What it Means for Marketing. *Marshall Cavendish Limited & Cyan Communications Limited*. Books. London.
- Flower, J. (1992). Differences Make a Difference., Excerpts from a conversation with Judy B. Rosener. *En The Healthcare Forum Journal*, Vol 35, N° 5.
- Gadow, F. (2010). Dilemas. Gestión del talento en tiempos de cambio. Buenos Aires: Granica.
- Gadow, F. (2013). Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes. Buenos Aires: Granica.
- Gadow, F. (2018). Mujeres y Trayectoria de carrera. Buenos Aires: Edicon.
- Global Deloitte Consulting HC. (2008). Diversity and Inclusion Best Practices Report. Recuperado de: www.deloitte.com.
- Peters, T. (2002). Triunfar en un mundo sin reglas. Madrid: Nowtilus Gestión.
- Rosener, J. (2011). America's Competitive Secret. Oxford Scholarship USA: Women Managers.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v4n2a11>
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

