Avivah Wittenberg-Cox

Sus ideas clave

Seminario Internacional de ComunidadMujer

9 de noviembre de 2010

Tesis principal

La mayoría de las empresas fueron creadas por y para un siglo dominado esencialmente por hombres que trabajaban y mujeres que se quedaban en la casa. Ese modelo está hoy completamente obsoleto, de la misma forma que lo están los modelos de organización laboral basados en un lógica industrialista. Sin embargo, las estructuras, las culturas y las mentalidades dentro de la empresa no se han adaptado con tanta rapidez a los cambios de la sociedad como sí lo han hecho, por ejemplo, con los desarrollos tecnológicos.

El aprovechamiento del completo potencial de la mujer ayuda a las compañías a permanecer competitivas y reinventarse de acuerdo a la nueva realidad. Sin embargo, surge la pregunta, ¿por qué tan pocas mujeres han llegado a lo más alto de la escalera corporativa? WWMB examina esto y propone un camino y estilo de gestión para este siglo a través de lo que llama el ¨bilingualismo de género¨.

Las mujeres son diferentes a los hombres y sus estilos de trabajo y liderazgo reflejan esta diferencia. Tratar a las mujeres como hombres, o tratar de “arreglarlas” para que avancen en una cultura de trabajo centrada en el hombre no ha sido exitoso. Por lo tanto, los líderes de compañías deben replantear el debate del género y reparar sus sistemas sesgados. No se trata de ejercer una discriminación positiva, sino de reconocer la que ya existe y eliminarla.

Las mujeres tienen el potencial económico de China e India juntas, pero ellas todavía no lo saben. Las empresas tampoco parecen haberse dado cuenta de esto aún. Las mujeres viven una segunda revolución que se está gestando tan rápido que no ha dado tiempo a que el mundo la digiera.

Avivah Wittenberg-Cox invita a las compañías a que aprendan a hablar el lenguaje femenino, a que introduzcan la cultura y los valores de mujeres en sus decisiones estratégicas. Hombres y mujeres difieren y se complementan en sus comportamientos, física, neurológica y sociológicamente. En los últimos 100 años nos hemos acostumbrado a ignorar las diferencias para luchar por la igualdad. La consultora sostiene que ha llegado el momento de impulsar ambas: igualdad y diferencia.

Pero, aunque sólo fuera por interés económico, las empresas deben contar con las mujeres, cubrir sus necesidades específicas con productos y servicios, y dejar que se desarrollen en las organizaciones. Para esto, las mujeres deben tener legítimo acceso a los puestos de máxima responsabilidad y la empresa facilitar la adaptación de los métodos y horarios de trabajo a sus requerimientos. Financieramente, es lo más rentable que podrían hacer.

Hombres y mujeres hablan idiomas distintos y complementarios. Lenguajes que tienen que convivir en el mundo económico para sacarles el máximo beneficio a ambos. Y, para que lo hagan, las empresas tienen que aprender a pensar en femenino, sin olvidar el masculino.

Las compañías deben focalizarse en este tema para adaptarse a la nueva realidad del mundo. Es un asunto de negocios, no un asunto de ¨mujeres¨.

Womenomics

Pocos acontecimientos han tenido un efecto tan trascendente en las vidas de cada hombre, mujer y niño hoy como el rápido cambio en el estatus y rol de la mujer. En los últimos 30 años, y por primera vez en la historia, las mujeres han trabajado junto a los hombres en los mismos trabajos y las mismas empresas, con los mismos niveles de educación, las mismas calificaciones y ambiciones comparables. Actualmente, las mujeres representan la mayor parte del semillero de talento y gran parte del mercado. Tienen una influencia económica sin precedentes.

En los llamados países en desarrollo, la participación económica de la mujer cada vez es vista más como la clave del desarrollo sustentable. La posición de las mujeres, en compañías, países y gobiernos, se considera como una medida de salud, madurez y viabilidad económica.

Algo está cambiando en los mercados. La estructura tradicional del mundo de los negocios, reservada al ámbito masculino, está en decadencia. La economía empieza a pensar en la mujer por razones de peso. Ellas tienen en sus manos el 65% de las compras mundiales, porcentaje que en Estados Unidos se eleva hasta el 80%, según datos de la consultora estratégica internacional The Boston Consulting Group (BCG). O sea, las mujeres tienen el potencial económico de India y China juntas. Un jugoso mercado en el que las empresas, más allá de la cosmética o la moda, no se han parado a pensar.

Sobre todo esto, y sobre la capacidad femenina de liderar empresas, ha surgido un nuevo fenómeno, "womenomics", el resultado de unir las palabras "women" (mujeres) y "economics" (economía).

"Womenomics" no trata de lo que las compañías deberían hacer por las mujeres, sino de lo que ellas pueden hacer por las empresas. Un estudio llevado a cabo por la Universidad de Pepperdine sobre las compañías de la lista Fortune 500, revela que aquellas con el mayor índice de mujeres promocionadas, superan a la competencia de un 41 a un 116%.

Goldman Sachs, el principal banco de inversiones a nivel mundial, es uno de los que está usando el término womenomics para resumir la fuerza que las mujeres representan como garantes del crecimiento. Hace hincapié en las inmensas implicaciones que cerrar la brecha entre las tasas de empleo masculinas y femeninas tendría en la economía mundial, aumentando el PIB de EE.UU. en hasta 9%, el PIB de la Eurozona en 13% y el PIB de Japón en 16%.

Es importante observar que tanto la tasa de empleo femenina como los índices de fertilidad tienden a ser mayores en los países en los que es relativamente fácil para las mujeres trabajar y tener hijos, lo cual pone en entredicho una de las creencias más comunes; que trabajo y crianza no son compatibles.

El desaprovechamiento del talento de las mujeres en la empresa tiene impacto en los resultados.

BCG también apunta a que el de las mujeres es un mercado en plena expansión. Hoy en día hay casi 2.000 millones de mujeres trabajadoras en el mundo, lo que supone unos ingresos de más de

7 billones de euros anuales, que irán creciendo en los próximos años. Esto se debe a que el empleo femenino crecerá un 2,2% y que la brecha salarial entre hombres y mujeres se reducirá progresivamente.

El fenómeno "womenomics" habla de una nueva revolución social, en la que la mujer cambiará los hábitos de consumo y trabajo. Las jóvenes universitarias son ya el 60% del total de alumnos en las facultades y, además, sacan mejores calificaciones, con lo que salen de las carreras mejor preparadas que los hombres. Así que es muy probable que las próximas líderes mundiales en materia económica sean ellas.

¿Por qué le importa a las empresas?
Talento, Liderazgo y Mercado

Las empresas saben que el talento es escaso y actualmente la gran preocupación en el mundo empresarial es cómo encontrar más de éste. Las empresas podrían empezar por hacer más para optimizar una importante parte del talento que ya poseen, la parte femenina. El poder negociador de los empleados, y el valor de la contribución de las mujeres, están aumentando con la creciente escasez de *knowledge workers* (trabajadores de conocimiento) calificados. A medida que la población envejezca en Europa, Estados Unidos y Asia, las compañías que experimenten escasez de talento tendrán que aprender a entender y gestionar de mejor manera las motivaciones y aspiraciones de la porción femenina de la fuerza laboral.

La segunda razón para considerar el género como prioridad es la importancia de tener un equipo de liderazgo apropiado. Las compañías que hacen negocios en un mundo multicultural, heterogéneo e impredecible están empezando a admitir que hacer cambios en la configuración de sus equipos más importantes puede ser una buena idea.

Las organizaciones muy mal pueden creer, como insisten en decir, que están promoviendo el mejor talento cuando el 80% o más de aquellos a quienes promueven son hombres. De hecho, las investigaciones sugieren que tendrían un mejor desempeño si tuvieran un mayor equilibrio de género.

La tercera razón es que las mujeres representan la mitad del mercado, y un poco más.

Venderle a estas ¨nuevas¨ mujeres no es lo mismo que venderle a los hombres. El estatus y los roles de las mujeres han cambiado dramáticamente en unas pocas décadas. Mantenerse al corriente con esta población multifacética y heterogénea no es algo fácil. Sus expectativas y motivaciones requieren innovación en las relaciones con el cliente.

Las mujeres ya no son una total excepción en las posiciones de poder, pero tampoco son la regla. En general, han ascendido relativamente rápido hasta la gerencia media. Sin embargo, a pesar de los grandes números de mujeres en la fuerza laboral, sólo una pequeña y gran publicitada fracción ha asumido posiciones de liderazgo en grandes compañías.

El mundo empresarial, a menudo tan adepto a enfoques innovadores para los mercados emergentes, ha sido lento en sacar provecho del potencial de las mujeres como líderes.

Las Fuerzas del Siglo 21: Clima, Mujeres, Internet

Durante la mayor parte del siglo pasado, el tema de la mujer fue promovido principalmente por mujeres. Se propone aquí una perspectiva más amplia sobre el género. No se toma la posición de que las mujeres son mejores que los hombres. La meta es un enfoque que incluya ambas mitades del ser humano. Lo que se busca es un nuevo tipo de liderazgo bilingüe, uno que maximice las habilidades y el potencial tanto de hombres como mujeres mediante el reconocimiento de las ventajas competitivas de nuestras capacidades y naturalezas complementarias.

Las mujeres son una de las tres fuerzas emergentes que dan forma al siglo 21, junto con el calentamiento global y la Internet.

• **Clima** – La aceptación masiva de la necesidad de sustentabilidad ambiental está cambiando la manera en que pensamos sobre el planeta y nuestra relación con el mismo.

• **Mujeres** – La contribución masiva que las mujeres pueden hacer al futuro crecimiento económico y el liderazgo.

• **Internet** – La extraordinaria transformación de la manera en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos a través de la tecnología.

Estos son tres grandes e irreversibles movimientos que avistamos por primera vez en el siglo 20, pero que tendrán su impacto total en las próximas décadas. El primero presenta un terrible desafío, pero también una oportunidad para construir un futuro más sustentable para nuestro planeta. Los otros dos ofrecen enormes oportunidades, antes que nada, pero también presentan riesgos si los usamos mal o subestimamos su importancia.

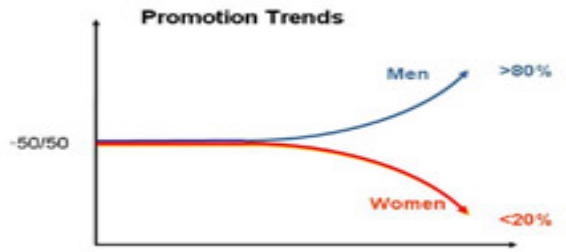
Sesgos inconscientes

No es suficiente simplemente reclutar más mujeres, como han aprendido varias empresas a un costo significativo. Una vez que han sido reclutadas, aún se necesita resolver cómo retenerlas y cómo promoverlas a posiciones de poder dentro de la empresa. De lo contrario, los esfuerzos para reclutarlas pueden resultar caramente desperdiciados. Cada una de estas áreas– reclutamiento, retención y promoción – requiere ajustes específicos.

Las compañías a menudo dicen que no contratan más mujeres porque las agencias de reclutamiento no les proveen suficientes candidatas. Concluyen entonces que ¨no hay mujeres¨. En algunas empresas, esta historia se cuenta en todos los niveles, desde el personal de ventas hasta los directores de la empresa. Sin embargo, las agencias de reclutamiento sufren exactamente de la misma clase de sesgos inconscientes que tienen muchos de los reclutadores internos de las empresas, y sus anuncios a menudo contienen formas de desaliento subliminales.

Unas cuantas compañías con mirada de futuro ya han entrenado a sus agencias para hacerlas más ¨bilingües¨ en términos de género.

La preocupación por darles más espacio a las mujeres en los cargos de liderazgos no es nueva. Hasta ahora, sin embargo, las medidas tomadas en ese sentido no han tenido el éxito esperado. Según los datos recopilados, en las empresas que reclutan la misma cantidad de hombres y mujeres cada año, sólo un 20 por ciento de ellas son promovidas para asumir cargos de liderazgo.



En los últimos años, las mejores empresas del mundo cambiaron de actitud y están realmente interesadas en incorporar el talento femenino. Otras siguen un poco retrasadas, pero de manera general hay una enorme toma de conciencia en el mundo entero de que las estadísticas, los perfiles de talentos y programas académicos (MBAs) cambiaron radicalmente en diez años. Las empresas saben que las mujeres están jugando un rol económico cada vez más importante y están muy conscientes del problema, pero aún no son muy adeptas a las soluciones.

Estrategias para ¨arreglar a las mujeres¨

Las políticas de equidad diseñadas hasta ahora no han sido eficientes, porque están mal enfocadas. En la última década las grandes empresas han hecho grandes esfuerzos para mejorar el equilibrio de género, pero han invertido demasiado en políticas que sólo se han enfocado en las mujeres, como si el tema de fondo fuera ayudar a las mujeres que no logran tener cargos de liderazgo, y se las ayuda haciendo cosas para ¨masculinizar¨ su estilo de trabajo con el fin de que sean exitosas. Esa solución no ha sido eficiente.

Para poner fin a las estrategias para ¨arreglar a las mujeres¨ es necesario buscar nuevas soluciones. El problema no está sólo del lado de las mujeres. La pregunta que habría que hacerse es: ¿Cuál es el problema de las empresas que no logran atraer, retener y promover a las mujeres de la misma manera que lo hacen con los hombres? Hay que cambiar la pregunta para cambiar el análisis y la respuesta.

El equilibrio de género es un imperativo económico que requiere la creación de un verdadero sistema que sea justo tanto para hombres como para mujeres dentro de la empresa. Esto quiere decir adoptar procedimientos que les permitan a ambos géneros dar pruebas de sus capacidades. Esta es la manera en que el talento femenino podrá salir naturalmente recompensado y las mujeres podrán llegar a cargos más altos.

La mayoría de las empresas y de los hombres están muy apegados política, psicológica y moralmente a tratar a todos de la misma manera, y ése es el problema hoy, porque no somos iguales. Mientras más se trata a hombres y mujeres de la misma manera, más se elimina a las mujeres del poder, de las sucesiones, de los altos cargos. Hay que reconocer y aprovechar nuestras diferencias, que son además muy complementarias. No se trata de promover a las mujeres, sino de crear una meritocracia real a través de una gestión bilingüe que consigue entender, atraer, retener, motivar y desarrollar hombres y mujeres con la misma rapidez. Las empresas deben aprender a ser 'bilingües'".

Cultura del asbesto

Existen ciertos conceptos generalmente aceptados, como el del techo de vidrio. La idea de que las mujeres llegan hasta cierto nivel en su carrera y luego se estancan es falsa. El problema es más endémico. Lo que ocurre es que en las empresas existe lo que se llama una cultura del asbesto de género que hay que eliminar. En las empresas, el porcentaje de mujeres comparado con el de hombres se reduce desde un principio en cada ascenso a nivel gerencial. Es más acertado hablar de la existencia de un 'asbesto de género' que está en las murallas y la cultura de la empresa.

Diferencias en la comunicación

Es importante comprender las verdaderas diferencias entre hombres y mujeres. Por ejemplo, se sabe que mientras los hombres tienden a expresar sus ambiciones planificando abiertamente su carrera, su ascenso y su salario, las mujeres funcionan de manera más discreta, esperando que su buen desempeño sea reconocido por sí solo y que las asciendan. No son, generalmente, de pelear para crear redes o pedir que las promuevan, como sí lo hacen los hombres. Es por lo tanto fundamental que los gerentes conozcan esas particularidades.

Todas las diferencias en los ciclos de la carrera y el estilo de comunicación entre hombres y mujeres tienen un impacto bastante fuerte sobre los ascensos, la identificación del talento, y otros aspectos laborales. Muchas veces las mujeres son evaluadas como personas que no tienen el potencial, la visión ni el ancho necesario para un cargo, cuando en realidad sólo tienen otra manera de expresarse y de comportarse a la que aún no estamos acostumbrados.

Diferencias en el ciclo de vida de mujeres y hombres

La adaptación a esas diferencias no requiere de cambios muy difíciles de implementar. Uno de los principales problemas es que las compañías suelen reclutar jóvenes profesionales apenas titulados y hacer el trabajo de identificación de los que tienen mayor potencial un poco más tarde, cuando éstos tienen aproximadamente 30 años.

Generalmente hay un puente en la carrera entre los 30 y los 35 años en el que los gerentes identifican a los empleados con alto potencial en quienes van a invertir y que se convertirán en los futuros líderes de la empresa. Los procesos que existen en ese sentido no fueron diseñados para

discriminar a la mujer, pero tratan a hombres y mujeres de la misma manera, y se da el caso de que entre los 30 y los 35 años las mujeres tienen que cumplir con otras tareas además del trabajo y generalmente duermen poco en la noche. Es, por lo tanto, el peor momento en su carrera para ser identificada o no como una empleada con alto potencial de desarrollo.

Ese obstáculo se supera fácilmente cambiando el tramo de edad en que se identifica a las mujeres más talentosas o aplicando criterios distintos a los de los hombres para hacerlo.

Cuatro elementos clave

Existen cuatro elementos clave para implementar el bilingualismo de género en las organizaciones. No hay una regla inflexible sobre cuál colocar primero. Esto depende de la organización y su estrategia, objetivos y prioridades con respecto al equilibrio de género. Sin embargo, cada elemento es necesario para acceder al potencial pleno de las mujeres, como *stakeholders* (grupo interesado), clientes, empleadas y lideres. La mayoría de las empresas que lanzan iniciativas de género sobre enfatizan uno de los cuatro elementos: las estrategias para ¨arreglar a las mujeres¨. Crean eventos y redes para mujeres, proveen entrenamiento y coaching y una variedad de mecanismos de apoyo. Estas medidas pueden ser un paso útil para empoderar a las mujeres. Sin embargo, varios de estos enfoques se basan, deliberadamente o no, en alentar a las mujeres a comportarse más como hombres. En vez de erradicar el sesgo, estos enfoques inconscientemente lo reafirman.

1. **“Entenderlo”: compromiso de la alta gerencia**. Como cualquier iniciativa de cambio estratégico, la alta gerencia necesita estar convencida de las razones de negocios para un mayor equilibrio de género en sus equipos lideres. Esto es particularmente cierto con respecto a la diversidad de género ya que es un tema que despierta reacciones fuertes y resistencia.

Esta fase implica que los lideres armen un caso de negocios, persuadan al equipo líder de adherirse a éste y repetir el mensaje sobre su importancia estratégica. Significa hablar, de manera regular y habitual, sobre el asunto, establecer objetivos y liderar con el ejemplo. Este es un paso esencial y de preferencia el primer paso.

2. **Gestión del bilingualismo: gestionar proactivamente la diferencia.** Este es el núcleo de cualquier iniciativa de género. Representa la mayor parte del esfuerzo y presupuesto que debe ser empleado. Aquí es cuando el cambio sucederá, o no. Es donde muchas iniciativas de género no rinden fruto. Sin embargo, si tienen éxito, pueden transformar las culturas de organizaciones, haciéndolas más perceptivas tanto a hombres como mujeres. En otras palabras, más humanas. Esta fase prepara a todos los gerentes (hombres y mujeres) para ser gerentes efectivos e inclusivos tanto de hombres como de mujeres. Los entrena para entender plenamente las diferencias entre géneros y los ayuda a adaptar sus estilos de gestión pertinentemente. Incluye talleres de desarrollo de consciencia sobre el tema, coaching individual o grupal, programas de *mentoring* (mentorado) y *reverse mentoring* (cuando se es experto en una competencia aprendiz en otra).

3. **Empoderar a las mujeres: el conocimiento y las redes para salir adelante**. Las mujeres a menudo no están plenamente familiarizadas con los ¨códigos¨ de la política, cultura y reglas organizacionales. Con menos accesos a estas redes informales donde mucha de esta información crucial es intercambiada, se necesita crear temporalmente sistemas paralelos para ellas. Existe una variedad de alternativas, y las compañías han experimentado con muchas – redes de mujeres, entrenamiento a la medida, sistemas de mentorado, coaching individual o grupal. Cualquiera que sea el vehículo que se escoja, los ingredientes son:

- Hacer más transparentes y explicitas las reglas corporativas de desarrollo y promoción laboral, particularmente durante la década de los 30;
- Hacer que los ejecutivos *senior*, hombres y mujeres, transmitan su experiencia y les presenten a otras personas relevantes dentro de la empresa;
- Establecer y extender redes profesionales interna y externamente;
- Empoderar a las mujeres mediante el reforzamiento de su autoconfianza, competencia política y profesionalismo de una manera ajustada a su género;
- No esperar que las redes de mujeres resuelvan el problema de desequilibrio de género por si mismas.

4. **Eliminar el sesgo: identificar y eliminar el sesgo sistémico de los sistemas y procesos corporativos**. Las empresas que buscan un equilibrio de género cuidadosamente examinan los procesos y sistemas existentes para detectar sesgos inconscientes que puedan afectar las carreras de las mujeres o sus experiencias como clientes. Hay dos dimensiones de estos esfuerzos, una que se centra en los empleados internamente y otra en el mercado.

Siete pasos para el éxito

La manera en que se echa a andar una iniciativa de género es clave para su éxito. Si se hace mal, puede causar resentimiento y obstaculizar los mismos objetivos que pretendía lograr, a veces por años. Hacerlo bien requiere de un buen entendimiento de lo que se trata y de lo que no es. Estos son siete pasos para echar a andar una estrategia de género que es inclusive tanto de hombres como de mujeres.

1. **Despierte a su equipo líder**: Ser bilingüe empieza con un cambio de perspectiva. Implica reconocer que la responsabilidad de un mejor equilibrio de género es de todos los gerentes, no sólo de las mujeres. Hay que centrar los esfuerzos en enseñar a la mayoría actual a ser bilingües, y lograr un gran domino del lenguaje y la cultura tanto de hombres como mujeres.

2. **Defina su caso de negocios en conjunto**: Dedique tiempo a discutir el tema dentro del comité ejecutivo, el cual debe considerarlo una prioridad para hacerle espacio en su abultada agenda. El equipo *senior* necesita poder expresar sus preocupaciones y escepticismo. Esta fase implica que

los miembros del comité ejecutivo debatan su análisis y definición del caso de negocios. En estas sesiones se pueden presentar las investigaciones y datos sobre género en el trabajo y en el mercado, al igual que los desafíos que esto representa.

3. **Deje que las personas expresen desacuerdo**: Es mejor abordar la disidencia y el desacuerdo de frente. Típicamente, este tipo de trabajo implica examinar las actitudes del comité ejecutivo y una muestra de los gerentes, tanto hombres como mujeres, a lo largo de la empresa antes de diseñar remedios o establecer metas. Es esencial tener una idea de la cultura y el contexto en el que se está trabajando. Contratar a un consultor externo para que entreviste a las personas sobre este tema puede evitar mucha de la ¨corrección política¨ que generalmente rodea este asunto.

4. **Nombre a un ejecutivo *senior* respetado para liderar la iniciativa**: Al posicionar el género como un tema de mujeres, en lugar de un asunto organizacional o de negocios, inconscientemente se comunica que la falta de mujeres en la gerencia *senior* es la responsabilidad (o culpa) de las mujeres. Por lo tanto, se le pide a la ¨minoría¨ que arregle el asunto. Las empresas progresistas saben que las mujeres solo son parcialmente responsables de su estatus como ¨minoría¨. Las verdaderas razones por las que las mujeres no están ascendiendo no yacen principalmente en las mujeres. Están incrustadas en los sistemas que se han desarrollado durante décadas y reflejan valores, motivaciones y perspectivas de la mayoría masculina. Nada de esto se hace intencionalmente o siquiera conscientemente. Es simplemente el resultado de la historia y la evolución corporativa. Pero mientras estos temas permanezcan ocultos, forman una barrera inabordable para un entorno de trabajo más inclusivo.

5. **Haga cambios antes de hacer ruido**: Las estrategias de comunicación deben construirse para cada etapa de la iniciativa y la noticia debe venir de arriba. Lo primero es convencer a la gerencia *senior* y a los agentes de cambio clave, quienes deberán actuar como influenciadores de opinión y pesos pesados operacionales. Esto no requiere del departamento de comunicaciones. Comúnmente, requerirá de sesiones estratégicas de desarrollo de consciencia sobre el tema. Estas sesiones pueden dirigirse en primera instancia al comité ejecutivo, y después a grupos más amplios. Tras el despliegue de la iniciativa, pueden convertirse el parte regular de los programas gerenciales y de liderazgo.

6. **No mezcle mensajes**: Género no es lo mismo que equilibrio trabajo-vida. Muchas compañías asocian estos dos temas, y a menudo lanzan programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal en el contexto de iniciativas de género. Esto no ayuda. De hecho, contribuye a simplemente reafirmar en la mente de los que se resisten a la iniciativa que las mujeres tienen problemas para equilibrar el trabajo y la vida personal, y los hombres no. El equilibrio es un asunto que afecta a todas las compañías y a ambos géneros.

7. **Asígnele un verdadero presupuesto**: Esto es estratégico. Para muchas empresas el equilibrio de género significa simplemente una redefinición de las prioridades y números de Recursos Humanos. Una vez que las metas se han establecido, el resto queda en manos del equipo existente con los recursos existentes. Muy pocas iniciativas de cambio estratégico no tienen presupuesto. El tamaño del presupuesto y el *seniority* del equipo comunican la importancia dada

al asunto. Sin presupuesto, las iniciativas de género terminan como esfuerzos pequeños que crean muchas expectativas y reacciones sin ser capaces de abordar ninguno apropiadamente.

Si las empresas quieren beneficiarse del talento de las mujeres, primero necesitan reconocer las diferencias que afectan sus carreras. Esto no requiere leer psicología ni debatir si se debe a la crianza o la naturaleza. Lo que significa es reconocer que la mayoría de las mujeres tienen ciclos de carrera, estilos de comunicación y motivaciones laborales distintas que la mayoría de los hombres que tienen el poder corporativo. Es hora de trascender los conceptos del siglo 20 sobre carreras, éxito y liderazgo. Los hombres preguntan si esto no es incorporar una discriminación positiva, y la respuesta es un rotundo no. Nadie está a favor de la discriminación. Las compañías simplemente tienen que retirar la discriminación positiva que actualmente tienen instaurada y que favorece al grupo dominante.

Hay que adaptar los sistemas de RRHHH a estas diferencias:

- Procesos de reclutamiento – revisar el diseño y el lenguaje de los anuncios de trabajo, al igual que sesgos ocultos en los ¨tipos¨ corporativos que proyectan.
- Planificación y desarrollo de carrera – apoyar a las mujeres durante la década de los 30, haciendo más transparentes las alternativas laborales y sus consecuencias.
- Evaluaciones de desempeño – ayudar a los gerentes a enteder que las mujeres tienden a ser más modestas y tienen un estilo de comunicación orientado a la relación y reconocerlo como un esilo de comunicación válido.
- Sistemas de compensación – el dinero y el estatus no son grandes motivadores para muchas mujeres. El reconocimiento, aprendizaje, sentir que marcan una diferencia y el trabajo significativo si lo son.
- Entrenar a los gerentes para que se familiaricen con estas diferencias de manera que las puedan gestionar de manera ¨bilingüe¨.

La trayectoria de carrera linear está bajo presión de distintos frentes. La vida laboral se está extendiendo y cambiando de forma a medida que las personas mayores trabajan más allá de la edad de jubilación y los más jóvenes toman tiempo para estudiar, viajar y trabajar en organizaciones sin fines de lucro. No son sólo las mujeres las que desean mayor flexibilidad, alternativas y control con respecto al trabajo. Un número creciente de empleados hombres, ejecutivos con muchos años de servicio, otros relativamente nuevos y otros en la mitad de su carrera desearían un nuevo acuerdo.

Las compañías que quieren atraer y mantener a este talento tienen mayores posibilidades de hacerlo si siguen los siguientes pasos para crear una cultura inclusiva para las mujeres, a saber:

- Entender que la flexibilidad es un deseo de los hombres tanto como de las mujeres;
- Reconocer que las carreras ya no tienen que ser lineales ni ininterrumpidas;

- Ampliar o abolir las estrechas bandas etarias para reconocer ¨alto potencial¨;
- Hacer el lenguaje de los lideres corporativos más inclusivo;
- Evitar presuposiciones sobre lo que las mujeres, o los hombres, quieren de sus carreras.

En un mundo en que los clientes esperan servicio las 24hrs y en el que se anticipa que la oferta de trabajadores especializados se volverá más estrecha, las grandes empresas que pongan atención a las expectativas cambiantes de las personas sobre el trabajo, tendrán una ventaja competitiva. Rediseñar el trabajo ayudaría al reclutamiento y retención, combatiría el absentismo y los problemas de salud relacionados con el trabajo; aumentaría el compromiso de los empleados y por ende la satisfacción de los clientes.

Las compañías que se adaptan a las mujeres y las hacen sentir verdaderamente bienvenidas serán capaces de captar el talento de diversas las fuentes.

Actualmente, hay hombres y mujeres que imaginan que el mundo sería mejor si lo manejáramos de a dos, con la mujer tomando su lugar junto al hombre en las posiciones de poder político y económico, no como excepciones ni presencia simbólica, sino como verdaderas socios con sus propias voces distintivas.

Las empresas necesitan redefinir su éxito no solo en términos de ganancias, sino también de impacto positivo y perdurable en individuos, comunidades y el medioambiente. La inclusión de las mujeres en altos puestos directivos probablemente contribuirá a esta redefinición de progreso y éxito.

Conclusión

Existe hoy una cantidad impresionante de evidencia que corrobora que las mujeres son y quieren hacer buenos negocios. Su rápida y creciente influencia en el mundo laboral y el mercado está cambiando todo. Estos cambios representan una deseable y no una amenazante revolución. En lugar de pensar que los hombres y las mujeres somos de distintos planetas, tenemos el desafío más divertido de aprender a manejar este planeta juntos. Entender, aprovechar y trabajar con la formidable fuerza en que se han convertido las mujeres puede llevar a las empresas a un futuro más sostenible y rentable.