

**Fuente:** Vinculación con Egresados UDLAP

**Fecha:** agosto, 2019

## **Equidad de Género, en el ámbito Laboral**

**Autor:** Mtro. Gerardo Díaz Gutiérrez, egresado de licenciatura en Psicología generación 2001 y del MBA en 2008.

Qué es más importante para una compañía: ¿Contratar talento o garantizar equidad de género? ¿Debería privilegiarse una sobre la otra?

Hablar sobre la equidad de género en el ámbito laboral me pareció un tema fascinante: en primer lugar, porque aún tenemos mucho por avanzar para cerrar la brecha a nivel mundial, y además porque a lo largo de mi trayectoria profesional me he dado cuenta de que aun en el ámbito profesional tenemos muchas barreras que derribar: prejuicios, expectativas culturales no escritas, así como inseguridad entre compañeros de trabajo.

Considero conveniente recordar porque es importante cerrar esta brecha y lo abordaré desde 3 aristas: en primer lugar, el Foro Económico Mundial mide la equidad de género como un factor fundamental para el desarrollo de las sociedades y sus economías (Este organismo emite un reporte en el cual compara a 144 países a través de 4 áreas: participación económica y acceso a oportunidades, desarrollo educativo, salud y empoderamiento político). En segundo lugar, hay literatura extensa que menciona que cuando los equipos de trabajo e Instituciones cuentan con mujeres en puestos clave de tomas de liderazgo, se incrementan las posibilidades de lograr mejores resultados y se aumenta la perspectiva y riqueza de las discusiones, aunque esto también depende del contexto (como el país o la industria) (1,2). Finalmente, porque a pesar de haber trabajado en recursos humanos durante casi 18 años, hace un par de años me documenté más en este tema y descubrí que en algunas ocasiones traemos con nosotros predisposiciones culturales y creencias sutiles que nos impiden apreciar en detalle los retos que muchas mujeres enfrentan en el ámbito laboral día con día (el pez solo se da cuenta que vive en el agua hasta que esta fuera de ella).

México ocupa el lugar 50 en el rango general arriba mencionado, y aunque, se ha avanzado mucho en este rubro garantizando acceso a servicios de salud y educación para las mujeres, aún estamos muy por debajo del promedio para cerrar la brecha en el ámbito económico y laboral incrementando la participación de mujeres en el ámbito laboral e incrementando el promedio de salarios pagados, ocupado el lugar 122 de acuerdo al más reciente reporte publicado en diciembre 2018 (3).

Si bien el reto es enorme, la pregunta obligada es: ¿Cuál es el papel que podemos desempeñar cada uno de nosotros? Pienso que sin importar si trabajamos para una empresa pública o privada, o por nuestra cuenta e incluso dentro del hogar, dentro de cada región y país, cada empresa o institución enfrenta diversos retos específicos para que las mujeres desempeñen la misma proporción de puestos de trabajo en todos los niveles. En mi experiencia incluso he constatado tanto en economías en desarrollo y maduras, que tanto en los equipos de Recursos Humanos y en los equipos gerenciales

aun libramos batallas diarias para tomar decisiones sobre para atraer y retener el mejor talento posible y que al mismo tiempo contribuyan a incrementar el balance de género.

Lograr un cambio de esta naturaleza implica no solo un compromiso organizacional desde la cúpula más alta, sino también una determinación honesta en cada uno de los líderes que forman parte de los equipos de trabajo y compañías para enfrentar diversos “momentos de verdad” día con día.

Si pudiéramos enunciar una formula general, comenzaría por confirmar que se requiere que los equipos gerenciales clarifiquen y sostengan porqué es necesario igualar la representación de mujeres en todos los niveles, establecer un plan realista pero exigente, después invertir recursos (tiempo, discusiones con mandos medios y demás líderes de opinión) para homologar el nivel de conocimiento sobre el tema, en capacitar al resto de los gerentes y líderes, extendiendo la misma percepción y necesidad de cambio a través de la organización, y finalmente entrenamiento en equidad de género para hombres y mujeres.

Siguiendo esta línea de pensamiento, es muy importante preparar a Recursos Humanos para apoyar este cambio alineando las políticas y procesos que estarán vinculados a toma de decisiones relacionadas (ejemplos son: reclutamiento y selección, compensación aplicado a la contratación y promoción, flexibilidad laboral, sistemas de denuncia contra acoso sexual y en los códigos de conducta de la empresa). Por ejemplo, el año pasado un país en desarrollo requeríamos cubrir un puesto de director para un país mediante una contratación externa. El área de reclutamiento presentó 3 candidatos finalistas hombres, y este país tiene una representación de solo 20% en mandos gerenciales. El director regional pidió incluir al menos una candidata en la terna a pesar de que estos implicarían retrasar el proceso por 2 semanas. Al final la candidata demostró tener un perfil completo y se desempeñó mejor que los demás en la selección. Si él no hubiese requerido incluir una candidata, nos habríamos perdido de la oportunidad de atraer una gran candidata.

Otro ejemplo relacionado es con la selección interna y en promociones internas. También existe literatura que menciona que en general las mujeres no se atreven a competir por un puesto gerencial si piensan que no están listas, cuando en cambio los hombres son más propensos a hacerlo, aunque sientan que no están listos (2). Aquí es donde podemos ayudar como líderes y RH en indagar y asesorar muchas mujeres capaces para indagar que puede estarlas frenando y animarlas a participar. Pienso que la clave consiste en identificar aquellos momentos cruciales en donde valdría la pena pausar, reflexionar y tomar una decisión que repercuta positivamente en el futuro. De igual manera recuerdo cuando se abrió una vacante para un puesto directivo. Al platicar al respecto con una colega que yo considero capaz, le pregunté si se apuntaría para competir por dicha posición. Su primera reacción fue de sorpresa: “¿crees que podría ser considerada para el puesto?” agregando que era más probable que le darían la promoción al compañero de otra área. Mi respuesta, que eventualmente se convirtió en un par de conversaciones de carrera, le ayudó a reflexionar y apreciar las capacidades que ella ya tenía, así como las áreas de desarrollo que tendría que trabajar si ella obtenía la promoción. Eventualmente ella se animó a participar...y obtuvo la promoción. A manera de reflexión considero que donde le ayude realmente, fue en hacerle ver durante dichas conversaciones que incluso si no obtenía ese puesto valía la pena intentarlo, de lo contrario no recibiría retroalimentación que le permitiera prepararse para la siguiente oportunidad.

Desde el punto de vista individual sin importar si somos hombres o mujeres, la invitación es a reflexionar si estamos garantizando igualdad de oportunidades a través de nuestras expectativas, comportamiento y decisiones. Por ejemplo, si una colaboradora nos dice que tiene que renunciar porque

está embarazada, ¿cuál será nuestra respuesta? Asimismo, esperamos que los hombres nos involucremos más en los cuidados de los recién nacidos, pero en la mayoría de las compañías no se provee el mismo nivel de flexibilidad para ambos géneros (días con goce de sueldo para recién nacidos, o reducción de jornada laboral por citar algunos ejemplos).

En mi opinión, la respuesta a las preguntas iniciales es directa, mas su aplicación no es siempre tan simple: el talento y la capacidad debería privilegiarse sobre las demás características, siempre y cuando estemos conscientes de que nuestras decisiones pudieran estar influenciadas por nuestras propias expectativas, prejuicios y normas culturales.

Por ello pienso y me atrevo a sugerir que es importante reflexionar qué más podemos hacer para incrementar las probabilidades de tener equidad de género en nuestros equipos de trabajo, cada vez que contratemos a alguien, seleccionemos un nuevo integrante de equipo, o incluso al recomendar un incremento salarial, ¿estamos contribuyendo para incrementar la equidad entre hombres y mujeres? Cada uno de nosotros enfrentará un reto en un momento distinto y tendremos que reflexionar si nuestra decisión contribuirá a cerrar la brecha de género.

## Bibliografía

- (1) Diversity Makes Firms More Productive; Stephen TurbanDan WuLetian (LT) Zhang, 2019
- (2) Lean In: Women, Work, and the Will to Lead, Sheryl Sandberg, 2013
- (3) <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/data-explorer/>
- (4) <https://www.mercer.com/our-thinking/career/five-cognitive-biases-that-sabotage-gender-diversity-in-hiring.html>
- (5) [www.gob.mx/inmujeres/](http://www.gob.mx/inmujeres/)

**Tags:** prejuicios, expectativas culturales, reclutamiento y selección, compensación, contratación y promoción, flexibilidad laboral, denuncia contra acoso sexual, códigos de conducta, empresa – género.