



OPINIÓN

Cruzada de liderazgo femenino: el futuro de las organizaciones sigue siendo "cosa de hombres"

Todavía existen espacios en donde a las mujeres les resulta muy **de nombres**

Todavía existen espacios en donde a las mujeres les resulta muy difícil llegar.

PAULA NOGUERA

MARTES, 12 DE SEPTIEMBRE DE 2023 13:11





Actualmente, se observa en el **ámbito empresarial** una tendencia hacia la **transformación de los procesos de selección** y contratación, orientada a **eliminar sesgos** y fomentar la **inclusión de mujeres y diversidades** en sectores que estaban históricamente dominados por varones. ¿Por qué continuamos observando una persistente escasez de mujeres en posiciones de **liderazgo**? La respuesta no es unívoca y esta multicausalidad refleja la compleja situación que enfrentan aquellas que optan por una trayectoria profesional de **alto rendimiento**, las que expresan su ambición y aquellas que, paso a paso, se acercan sigilosamente a posiciones de **liderazgo**, deseándolas en silencio y considerándolas merecidas.

A pesar de que entre los géneros ya no se cuestiona la igualdad en el desempeño profesional, **es más frecuente observar que los varones sean ascendidos a roles de liderazgo**. A partir de los datos de la consultora Grant Thornton sobre la Argentina, la proporción de mujeres, durante el 2023, que ocupan puestos de **liderazgo senior** es de apenas el 29% -veintinueve por ciento-. Al mismo tiempo, según el informe realizado a 1.000 directorios de empresas que operan en Argentina, por la consultora KPMG (2022), el porcentaje de mujeres miembros ascendía al 16% -dieciséis por ciento-, mientras que tan sólo el 6,5% -seis coma cinco por ciento- de las mujeres detentaba el rol de presidente.

Una lectura de la "segmentación horizontal" del mercado laboral expone cómo se profundizan las tendencias. En tal sentido, la investigación realizada durante el año 2022 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación de Mujeres en Energías Sustentables (AMES) da cuenta que en dicho sector hay 1 mujer por cada 10 varones en puestos de dirección. Y, a pesar de estar mejor calificadas -según los datos publicados por el Ministerio de Educación a 2022- las mujeres representan el 63% de las personas que se egresan de carreras universitarias y el 59,7% de estudios de posgrados- la participación en puestos de dirección, en relación a los varones, es significativamente menor.



Como se dice comúnmente, "dato mata relato", razón por la cual más allá de los cambios que se han producido en nuestra sociedad aún persiste la **discriminación** hacia la mujer en aquellos lugares en dónde se reparten el poder y las responsabilidades dentro las organizaciones. A pesar de haber aumentado considerablemente el número de mujeres en la base de la pirámide organizativa las barreras para su avance profesional siguen vigentes, lo cual lleva a preguntarnos: ¿Qué se espera de las personas que lideran?

¿Cambian las expectativas de los equipos cuando son mujeres las que lideran? ¿Las expectativas respecto de los roles de género influyen a la hora de promocionar a alguien?

Sesgos o barreras invisibles para el progreso

Nuevamente, las respuestas no son simples, pero un denominador común de los estudios de investigación de género apunta a la influencia de los **sesgos** inconscientes o de segunda generación en la persistencia de la **exclusión de la mujer** en los puestos de dirección. Desde la psicología se considera que estos sesgos, que evolucionan hacia prejuicios, consisten en una serie de asociaciones mentales conscientes e inconscientes ampliamente compartidas, en este caso, sobre mujeres, hombres y líderes.

NOTICIAS RELACIONADAS



Liderazgo y management, ¿son lo mismo?: 5 consejos prácticos para aplicar



Buscan que la Inteligencia Artificial no tenga sesgos de género

A diferencia de los sesgos de primera generación, que son los más evidentes, este tipo de sesgos se presentan de manera más sutil, incluso en aquellas personas y sociedades que creen haber superado prejuicios anteriores más obvios y manifiestos. Los mismos se expresan a través de estereotipos culturales, expectativas limitadas, dudas acerca de las habilidades y capacidades de ciertos grupos, o barreras invisibles para el progreso y la equidad de oportunidades.

Cuando ponemos el concepto de **liderazgo** bajo la lupa de los sesgos inconscientes, podemos ver que éste ha sido históricamente moldeado en torno a rasgos tradicionalmente vinculados al género masculino, debido a que durante milenios han

sido los hombres quienes han ocupado roles de liderazgo -o de quienes se esperaba que los ocuparan-. Esto implica en consecuencia que cualidades que se consideran esenciales para el liderazgo -como la capacidad de tomar de decisiones, la autoridad y el control- sean al mismo tiempo consideradas como esencialmente masculinas, relegándose en contrapartida otros atributos considerados femeninos -como la empatía, la colaboración y la comunicación-, no obstante ser percibidos como no menos relevantes para ejercer puestos jerárquicos.



La proporción de mujeres, durante el 2023, que ocupan puestos de liderazgo senior es de apenas el 29%

Según Eagly y Karau (2002), el imaginario que todas las personas tenemos respecto al **liderazgo** pone en jaque a las mujeres que eligen asumir un lugar en la toma de decisiones, enfrentando una doble vara: por un lado, se les exige cumplir con las características tradicionales del **liderazgo** y, posteriormente, se las juzga por ser agresivas o carentes de empatía siendo etiquetadas con términos negativos. Por otro lado, las características asociadas al estereotipo femenino no se consideran aptas para este tipo de "cargos" o "lugares"; de una manera u otra no están ni hacen los que "se espera" que hagan.

Por el contrario, cuando los hombres presentan comportamientos de mayor firmeza o determinados son vistos como efectivos, asertivos, decididos y apasionados, incluso se

les asignan adjetivos positivos como **mente de negocios** o **creatividad osada**, y cuando toman características asociadas a un estereotipo femenino se valora lo que es criticado para las mujeres, y el varón pasa a ser un "líder empático con corazón" que "entiende el valor del equipo". Al considerar este tipo de inferencias existen también factores que pueden llegar a profundizar las tendencias, tales como el ámbito de la organización, el área funcional dentro de la organización, el nivel en el que se sitúa el rol en la jerarquía organizacional así como también mayorías o minorías de género en los equipos. Por ello, es crucial destacar y recordarnos que las características asociadas al **liderazgo tradicional** no son exclusivas del género masculino, y que todas las personas podemos tener y desarrollar las combinaciones de **estilos de liderazgo** que deseamos.

En relación a lo anterior, con frecuencia también se observa que las mujeres líderes luchan por cultivar un **estilo de liderazgo** que sea apropiado y efectivo, uno que armonice las cualidades preferidas en las mujeres con las cualidades que la sociedad percibe como necesarias para un **liderazgo exitoso**, lo cual puede implicar una pérdida de identidad y una desviación de los objetivos propios del rol.

La representación femenina en roles de liderazgo sigue siendo un desafío

A pesar de todos los avances que como sociedad fuimos construyendo en términos de igualdad de oportunidades, y que ya no dudamos que las mujeres poseen la habilidad y la motivación para liderar, la representación femenina en **roles de liderazgo** sigue siendo un desafío. La persistencia de evaluaciones subjetivas en el desarrollo de la carrera profesional impacta negativamente en la equidad de promoción dentro de una organización. En muchas ocasiones, la falta de enfoque de género en el proceso de evaluación del desempeño y deficiente comprensión de las habilidades necesarias para cada posición de liderazgo, afecta directamente la promoción de las mujeres.

Desde su diseño y su ejecución, los procesos de promoción abren o cierran oportunidades para las mujeres. La promoción es un proceso interno, propio de las empresas que se fundamenta en el aprovechamiento y retención del talento,

seleccionando de entre todas las personas trabajadoras la más adecuada para una vacante. Y, aunque no existen diferencias globales de género en términos de efectividad en el **liderazgo**, es precisamente esta "selección adecuada" uno de los procedimientos que más desigualdades crea en las organizaciones. La promoción no discriminatoria y el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad de las empresas no es una cuestión sólo de las mujeres -dado que no son ellas las únicas que intervienen-, como así tampoco es únicamente una cuestión de mérito de mujeres y hombres. En el proceso intervienen personas de distinta jerarquía y de distintos géneros, no obstante los sesgos de segunda generación están a la orden del día. Todo ello nos lleva a confundir la "meritocracia" con la "igualdad de oportunidades", olvidando que las mujeres tenemos como "línea de salida" un rol con expectativas de género distinto al de los varones, y que esas **expectativas asociadas a un estereotipo de hombre y de mujer** se transforman en crecientes obstáculos a medida que las carreras de las mujeres avanzan -tanto a medida que los años de una posible maternidad se van acercando como durante los años en que la maternidad se desarrolla-. De esta manera, los prejuicios asociados tanto al rol de género como a las expectativas de los **roles de liderazgo** forman parte del laberinto que las mujeres transitan a lo largo de la carrera profesional.

La **búsqueda de igualdad de oportunidades** en el desarrollo de la trayectoria laboral presenta un doble desafío para las estructuras empresariales: por un lado, visibilizar los sesgos en los procesos de promoción, considerando siempre que todas las personas tenemos sesgos, y que la deconstrucción de los estereotipos es un trabajo continuo y no una intervención esporádica. Por otro lado, reconocer las características que cada situación de **liderazgo** necesita, para así poder valorar la diversidad de enfoques y estilos, sin limitarlos a estereotipos de género. **Mientras se persista en asociar el liderazgo con características masculinas, es de esperar que las líderes mujeres sigan siendo evaluadas de manera negativa**, incluso cuando su desempeño supere al de sus colegas varones, e incluso cuando sean evaluadas por otras mujeres. Es por ello que es esencial que cada mujer, cada persona, desarrolle su propio estilo de liderazgo independientemente de los estereotipos de género. Así como que las organizaciones se apropien de la frase: "Todas las personas tenemos sesgos, lo importante es reconocer

cuáles tenemos, para poder trabajar sobre ellos”.

* Paula Noguera es licenciada en historia y cofundadora de Reverentia

TEMAS

- LIDERAZGO
- TRABAJO
- INCLUSIÓN
- DESIGUALDAD

TE PUEDE INTERESAR



DESPEJE

Tras dos semanas, así es el cronograma de apertura del Paso a

HACE 25 MINUTOS



CALENDARIO DE PAGOS

Anses paga con aumento y bono extra: quiénes cobran antes

HACE 27 MINUTOS



ATENCIÓN

Alerta amarilla por eventos de gran magnitud en ocho

HACE 27 MINUTOS



ESTADO DEL TIEMPO

Heladas e inestabilidad en la cordillera: ¿cuál será la máxima?

UN RECONOCIMIENTO DE CORAZÓN

Entregarán premios a quienes

HACE 9 HORAS

ESTUDIO

El veneno que causó 5,5 millones de

HACE 10 HORAS



SALTA

Cierran un hogar de niños por denuncias de

HACE 10 HORAS



DESCENSO

El dato que muestra la disminución en

HACE 11 HORAS



ATENCIÓN

La provincia anunció becas para estudiantes

HACE 11 HORAS



TRÁNSITO

Costanera: renovarán el viaducto y habrá

HACE 11 HORAS



CATEO

El alentador pronóstico que



EDUCACIÓN

Cuáles son las características de

BBC MUNDO

Apple presenta el iPhone 15 con muchos detalles innovadores

Proyecto que dio Irrigación
 HACE 12 HORAS

Las escuelas argentinas
 HACE 14 HORAS



ACTIVIDAD FÍSICA

Los llamativos valores a tener en cuenta para
 HACE 16 HORAS

CONSEJOS

Cómo conducir en la ruta ante una tormenta de tierra y viento Zonda



EMBARAZO

A meses de su accidente, Giuliana
 HACE 17 HORAS

SECCIONES

- POLÍTICA
- ECONOMÍA
- SOCIEDAD
- CULTURA
- MUNDO
- BBC MUNDO
- DEPORTES
- POLICIALES
- SHOW

SERVICIOS

- CLIMA
- HORÓSCOPO
- MDZ RADIO
- JUEGOS



Le damos sentido a tus sueños. **N**

INSTITUCIONAL

MEDIAKIT

PUBLICIDAD

Actualmente, se observa en el ámbito empresarial una tendencia hacia la transformación de los procesos de selección y contratación, orientada a eliminar sesgos y fomentar la inclusión de mujeres y diversidades en sectores que estaban históricamente dominados por varones. ¿Por qué continuamos observando una persistente escasez de mujeres en posiciones de liderazgo? La respuesta no es unívoca y esta multicausalidad refleja la compleja situación que enfrentan aquellas que optan por una trayectoria profesional de alto rendimiento, las que expresan su ambición y aquellas que, paso a paso, se acercan sigilosamente a posiciones de liderazgo, deseándolas en silencio y considerándolas merecidas.

A pesar de que entre los géneros ya no se cuestiona la igualdad en el desempeño profesional, es más frecuente observar que los varones sean ascendidos a roles de liderazgo. A partir de los datos de la consultora Grant Thornton sobre la Argentina, la proporción de mujeres, durante el 2023, que ocupan puestos de liderazgo senior es de apenas el 29% -veintinueve por ciento-. Al mismo tiempo, según el informe realizado a 1.000 directorios de empresas que operan en Argentina, por la consultora KPMG (2022), el porcentaje de mujeres miembros ascendió al 16% -dieciséis por ciento-, mientras que tan sólo el 6,5% -seis coma cinco por ciento- de las mujeres detentaba el rol de presidente.

Una lectura de la "segmentación horizontal" del mercado laboral expone cómo se profundizan las tendencias. En tal sentido, la investigación realizada durante el año 2022 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación de Mujeres en Energías Sustentables (AMES) da cuenta que en dicho sector hay 1 mujer por cada 10 varones en puestos de dirección. Y, a pesar de estar mejor calificadas -según los datos publicados por el Ministerio de Educación a 2022- las mujeres representan el 63% de las personas que se egresan de carreras universitarias y el 59,7% de estudios de posgrados- la participación en puestos de dirección, en relación a los varones, es significativamente menor.

Los sesgos de segunda generación atentan contra el avance de las mujeres a posiciones de liderazgo

Como se dice comúnmente, "dato mata relato", razón por la cual más allá de los cambios que se han producido en nuestra sociedad aún persiste la discriminación hacia la mujer en aquellos lugares en donde se reparten el poder y las responsabilidades dentro las organizaciones. A pesar de haber aumentado considerablemente el número de mujeres en la base de la pirámide organizativa las barreras para su avance profesional siguen vigentes, lo cual lleva a preguntarnos: ¿Qué se espera de las personas que lideran? ¿Cambian las expectativas de los equipos cuando son mujeres las que lideran? ¿Las expectativas respecto de los roles de género influyen a la hora de promocionar a alguien?

Sesgos o barreras invisibles para el progreso

Nuevamente, las respuestas no son simples, pero un denominador común de los estudios de investigación de género apunta a la influencia de los sesgos inconscientes o de segunda generación en la persistencia de la exclusión de la mujer en los puestos de dirección. Desde la psicología se considera que estos sesgos, que evolucionan hacia prejuicios, consisten en una serie de asociaciones mentales conscientes e inconscientes ampliamente compartidas, en este caso, sobre mujeres, hombres y líderes.

A diferencia de los sesgos de primera generación, que son los más evidentes, este tipo de sesgos se presentan de manera más sutil, incluso en aquellas personas y sociedades que creen haber superado prejuicios anteriores más obvios y manifiestos. Los mismos se expresan a través de estereotipos culturales, expectativas limitadas, dudas acerca de las habilidades y capacidades de ciertos grupos, o barreras invisibles para el progreso y la equidad de oportunidades.

Cuando ponemos el concepto de liderazgo bajo la lupa de los sesgos inconscientes, podemos ver que éste ha sido históricamente moldeado en torno a rasgos tradicionalmente vinculados al género masculino, debido a que durante milenios han sido los hombres quienes han ocupado roles de liderazgo -o de quienes se esperaba que los ocuparan-. Esto implica en consecuencia que cualidades que se consideran esenciales para el liderazgo -como la capacidad de tomar de decisiones, la autoridad y el control- sean al mismo tiempo consideradas como esencialmente masculinas, relegándose en contrapartida otros atributos considerados femeninos -como la empatía, la colaboración y la comunicación-, no obstante ser percibidos como no menos relevantes para ejercer puestos jerárquicos.

La proporción de mujeres, durante el 2023, que ocupan puestos de liderazgo senior es de apenas el 29%

Según Eagly y Karau (2002), el imaginario que todas las personas tenemos respecto al liderazgo pone en jaque a las mujeres que eligen asumir un lugar en la toma de decisiones, enfrentando una doble vara: por un lado, se les exige cumplir con las características tradicionales del liderazgo y, posteriormente, se las juzga por ser agresivas o carentes de empatía siendo etiquetadas con términos negativos. Por otro lado, las características asociadas al estereotipo femenino no se consideran aptas para este tipo de "cargos" o "lugares"; de una manera u otra no están ni hacen los que "se espera" que hagan.

Por el contrario, cuando los hombres presentan comportamientos de mayor firmeza o determinados son vistos como efectivos, asertivos, decididos y apasionados, incluso se les asignan adjetivos positivos como "mente de negocios" o "creatividad osada", y cuando toman características asociadas a un estereotipo femenino se valora lo que es criticado para las mujeres, y el varón pasa a ser un "líder empático con corazón" que "entiende el valor del equipo". Al considerar este tipo de inferencias existen también factores que pueden llegar a profundizar las tendencias, tales como el ámbito de la organización, el área funcional dentro de la organización, el nivel en el que se sitúa el rol en la jerarquía organizacional así como también mayorías o minorías de género en los equipos. Por ello, es crucial destacar y recordarnos que las características asociadas al liderazgo tradicional no son exclusivas del género masculino, y que todas las personas podemos tener y desarrollar las combinaciones de estilos de liderazgo que deseamos.

En relación a lo anterior, con frecuencia también se observa que las mujeres líderes luchan por cultivar un estilo de liderazgo que sea apropiado y efectivo, uno que armonice las cualidades preferidas en las mujeres con las cualidades que la sociedad percibe como necesarias para un liderazgo exitoso, lo cual puede implicar una pérdida de identidad y una desviación de los objetivos propios del rol.

La representación femenina en roles de liderazgo sigue siendo un desafío

A pesar de todos los avances que como sociedad fuimos construyendo en términos de igualdad de oportunidades, y que ya no dudamos que las mujeres poseen la habilidad y la motivación para liderar, la representación femenina en roles de liderazgo sigue siendo un desafío. La persistencia de evaluaciones subjetivas en el desarrollo de la carrera profesional impacta negativamente en la equidad de promoción dentro de una organización. En muchas ocasiones, la falta de enfoque de género en el proceso de evaluación del desempeño y deficiente comprensión de las habilidades necesarias para cada posición de liderazgo, afecta directamente la promoción de las mujeres.

Desde su diseño y su ejecución, los procesos de promoción abren o cierran oportunidades para las mujeres. La promoción es un proceso interno, propio de las empresas que se fundamenta en el aprovechamiento y retención del talento, seleccionando de entre todas las personas trabajadoras la más adecuada para una vacante. Y, aunque no existen diferencias globales de género en términos de efectividad en el liderazgo, es precisamente esta "selección adecuada" uno de los procedimientos que más desigualdades crea en las organizaciones. La promoción no discriminatoria y el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad de las empresas no es una cuestión sólo de las

mujeres -dado que no son ellas las únicas que intervienen-, como así tampoco es únicamente una cuestión de mérito de mujeres y hombres. En el proceso intervienen personas de distinta jerarquía y de distintos géneros, no obstante los sesgos de segunda generación están a la orden del día. Todo ello nos lleva a confundir la "meritocracia" con la "igualdad de oportunidades", olvidando que las mujeres tenemos como "línea de salida" un rol con expectativas de género distinto al de los varones, y que esas expectativas asociadas a un estereotipo de hombre y de mujer se transforman en crecientes obstáculos a medida que las carreras de las mujeres avanzan -tanto a medida que los años de una posible maternidad se van acercando como durante los años en que la maternidad se desarrolla-. De esta manera, los prejuicios asociados tanto al rol de género como a las expectativas de los roles de liderazgo forman parte del laberinto que las mujeres transitan a lo largo de la carrera profesional.

La búsqueda de igualdad de oportunidades en el desarrollo de la trayectoria laboral presenta un doble desafío para las estructuras empresariales: por un lado, visibilizar los sesgos en los procesos de promoción, considerando siempre que todas las personas tenemos sesgos, y que la deconstrucción de los estereotipos es un trabajo continuo y no una intervención esporádica. Por otro lado, reconocer las características que cada situación de liderazgo necesita, para así poder valorar la diversidad de enfoques y estilos, sin limitarlos a estereotipos de género. Mientras se persista en asociar el liderazgo con características masculinas, es de esperar que las líderes mujeres sigan siendo evaluadas de manera negativa, incluso cuando su desempeño supere al de sus colegas varones, e incluso cuando sean evaluadas por otras mujeres. Es por ello que es esencial que cada mujer, cada persona, desarrolle su propio estilo de liderazgo independientemente de los estereotipos de género. Así como que las organizaciones se apropien de la frase: "Todas las personas tenemos sesgos, lo importante es reconocer cuáles tenemos, para poder trabajar sobre ellos".

Paula Noguera es licenciada en historia y cofundadora de Reverentia