

HERRAMIENTA 1.21

Directrices para el desarrollo de las mujeres en su carrera profesional y en puestos de liderazgo¹⁷⁵

- » **OBJETIVO:** Apoyar el desarrollo y la movilidad profesional con igualdad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Capacitación.

Si bien muchas de las herramientas incluidas en este conjunto se centran en crear oportunidades y promover una cultura de trabajo inclusiva, es igualmente importante formar un grupo de candidatas preparadas para ocupar puestos de liderazgo, que puedan beneficiarse de una cultura de trabajo más inclusiva. Las inversiones en capacitación y las actividades para respaldar el desarrollo profesional de las mujeres ayudarán a garantizar que su empresa pueda aprovechar los beneficios de contar con una fuerza laboral y un equipo directivo con diversidad de género, y que logre atraer y retener a mujeres con potencial directivo. Estos esfuerzos son importantes particularmente en las áreas donde se identificaron disparidades de género.

A continuación, se incluyen algunas medidas para respaldar el desarrollo y los avances en el liderazgo de las mujeres:

- Garantizar que las mujeres tengan un acceso equitativo a los programas de desarrollo del liderazgo que ya se ofrecen.
- Ofrecer programas orientados de manera específica al desarrollo de las mujeres en puestos de liderazgo, que las ayuden a asumir estos roles y a aprovechar las oportunidades profesionales.
- Crear programas orientados a generar conciencia sobre los desafíos que enfrentan las mujeres, de modo que los supervisores/gerentes estén preparados para respaldar de forma proactiva los programas de capacitación y a las candidatas a puestos de liderazgo.
- Ofrecer capacitación sobre la inclusión en toda la empresa, con el fin de crear un entorno más positivo para la diversidad.

Las actividades para apoyar a las mujeres en puestos de liderazgo pueden llevarse a cabo en la empresa o a través de asociados externos y pueden basarse en ejemplos exitosos que pusieron a prueba otras empresas.

Garantizar el apoyo de alto nivel y la gestión de los programas de capacitación

Para que la capacitación y el desarrollo tengan éxito, debe haber un respaldo claro y visible de alto nivel para el programa. El promotor de la equidad de género debe reportar de manera directa al ejecutivo superior de la empresa, preferentemente, al director general; esto indica un claro compromiso con los objetivos establecidos por la organización y es una manera de evitar la burocracia que puede impedir la programación. Asimismo, el directorio debe estar al tanto de las novedades

¹⁷⁵ Esta herramienta se desarrolló para el conjunto de herramientas *Unlocking Opportunities for Women and Business* (Generar oportunidades para las mujeres y las empresas), de The Humphrey Group, una empresa con sede en Canadá, que se especializa en capacitación sobre la comunicación para el liderazgo.

y participar en la elaboración y puesta en marcha de un programa de liderazgo para mujeres, a fin de garantizar la aceptación de los accionistas; esto también servirá para complementar los esfuerzos de diversificación del género a nivel del directorio.

Crear estructuras de apoyo clave para la capacitación

Además del apoyo de alto nivel, las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo requieren de respaldo en toda la empresa. Además del apoyo del directorio y el director general, como se describió anteriormente, y del liderazgo del promotor de la equidad de género, se deben incluir las siguientes estructuras de apoyo:

- Equipo de liderazgo ejecutivo
- Departamento de recursos humanos
- Supervisores de los participantes

Actividades de apoyo

Los programas de capacitación y desarrollo del liderazgo no pueden tener éxito por sí solos. La capacitación de las mujeres para los puestos de liderazgo y de promotores hombres que brinden su apoyo solo conducirá a cambios en la esfera del liderazgo corporativo cuando cuente con el siguiente respaldo:

- una comunicación coherente sobre las iniciativas dentro de la empresa a través de mecanismos como correos electrónicos trimestrales para toda la empresa, informes anuales de progreso y reuniones públicas, entre otros;
- participación/visibilidad constantes en los programas de capacitación, mediante técnicas como la puesta en marcha de programas, cartas de bienvenida, conferencias y cumbres;
- cambios en las estructuras de incentivos como, por ejemplo, crear ICD para gerentes que incluyan promociones y ascensos de categoría con perspectiva de género, apoyo para el desarrollo del personal y trabajo flexible.

Además de estas recomendaciones generales, las empresas deben implementar actividades concretas para apoyar la participación de las mujeres en las capacitaciones, según los desafíos específicos asociados. Por ejemplo, cuando la capacitación se imparte en una ubicación que no es el lugar de trabajo o fuera del horario laboral, las mujeres pueden enfrentar dificultades particulares con el cuidado de sus hijos. A fin de facilitar la participación de las mujeres en la capacitación para el liderazgo, se debe considerar la posibilidad de concederles tiempo libre para participar en cursos de capacitación durante las horas de trabajo u otorgarles estipendios para el cuidado adicional de los niños.

Enfoque en habilidades específicas para el desarrollo del liderazgo de las mujeres

Se deben desarrollar contenidos de capacitación para respaldar el desarrollo del liderazgo de las mujeres, así como capacitar a los promotores masculinos para brindar un apoyo más adecuado a las mujeres líderes.

Capacitación en liderazgo para supervisores y líderes de mujeres (que suelen ser promotores hombres y mujeres)

A fin de apoyar el desarrollo del liderazgo de las mujeres, los gerentes deben comprender la importancia, los desafíos y las formas de hacerlo. Si bien los programas destinados a mejorar las culturas laborales inclusivas suelen enfocarse en los hombres, es posible que las mujeres que ocupan cargos gerenciales también necesiten fortalecer esa capacidad. Cuando las mujeres superan los desafíos para convertirse en gerentes, pueden tener una perspectiva más precisa de los desafíos que enfrentan otras mujeres, pero también pueden tener puntos ciegos únicos que les impiden ver las dificultades que no experimentaron personalmente o pueden considerar que ya lo lograron y, por lo tanto, otras también pueden hacerlo.

Para ayudar a hombres y mujeres que ocupan puestos gerenciales a convertirse en aliados del liderazgo femenino, la capacitación debe destacar los desafíos implícitos y explícitos que las mujeres pueden enfrentar para convertirse en líderes, además de presentar los beneficios de una cartera de liderazgo más diversa e inclusiva. Los desafíos pueden incluir los estereotipos y la cultura del lugar de trabajo, las limitaciones culturales más amplias y las “limitaciones intensificadas por el género”, es decir, las cuestiones que, teóricamente, afectan tanto a las mujeres como a los hombres, pero que suelen recaer más sobre las mujeres (por ejemplo, el cuidado infantil). Los supervisores también necesitan entender las formas en que sus propios estilos de liderazgo y comunicación afectan a los demás y si los demás se sienten apoyados bajo su supervisión.

Estas son algunas áreas que se deben cubrir en estos programas:

- determinados sesgos inconscientes que pueden tener los gerentes de las mujeres con respecto a las mujeres en puestos de liderazgo;
- la revisión del contexto cultural y la manera en que este influye sobre la cultura del lugar de trabajo;
- la concientización sobre las “limitaciones intensificadas por el género”, que los gerentes tal vez no consideren excesivamente problemáticas para las mujeres;
- la capacitación en comunicación para el liderazgo.

Capacitación en liderazgo para las mujeres

Para crear una cultura corporativa en la que las mujeres tengan una identidad de liderazgo sólida, las iniciativas de liderazgo dirigidas a las mujeres deben ser multifacéticas y reforzarse mutuamente. El diseño de los programas debe basarse en las barreras y las necesidades que identifiquen las mujeres dentro de la organización.

Las actividades que se proponen en este documento se centran en las mujeres que ya forman parte de la fuerza laboral. Como parte de estos esfuerzos, considere también la posibilidad de acercarse a las comunidades locales para concientizar sobre las posibles carreras profesionales en el sector y alentar a las mujeres más jóvenes a ingresar en los sectores de CTIM.

Estas son las principales características de los programas de liderazgo para las mujeres:

- **Integración vertical y horizontal:** Los programas de desarrollo del liderazgo deben abarcar a toda la organización, es decir, a todos los niveles de baja y alta jerarquía, y las diferentes unidades de negocios. Este enfoque contribuye a la retención y a la contratación cuando los

nuevos integrantes del personal pueden tener acceso inmediato a los programas. Las mujeres de mayor rango en las unidades de negocios deberían desempeñar un papel activo y visible en los programas de capacitación, sobre todo en el contexto de la ejecución. Al hacerlo, las mujeres que ocupan cargos de menor jerarquía podrán observar a modelos femeninos de mayor jerarquía. Esta exposición las ayudará a desarrollar una identidad de liderazgo fuerte dentro de una determinada cultura corporativa.

- **Oportunidades para establecer redes de contactos:** Los programas de desarrollo deben incluir oportunidades para que las mujeres establezcan contactos formales e informales. Las oportunidades para establecer redes brindan a las mujeres la posibilidad de conectarse con otras mujeres que pueden enfrentar desafíos similares y ayudarlas a encontrar soluciones. Esto podría lograrse a través de una red formal de mujeres de toda la organización, una conferencia anual de liderazgo femenino o secciones locales de mujeres. Estas redes deberían incluir un patrocinador de nivel ejecutivo, secciones a nivel nacional y planes de acción anuales.
- **Capacitación por niveles:** Por lo general, las mujeres están presentes en los niveles medios y superiores del liderazgo, además de ocupar una variedad de puestos subalternos. Como ya se señaló, las mujeres que ocupan puestos de alto nivel deberían desempeñar un papel activo y visible en la capacitación. Sin embargo, también se les debe ofrecer oportunidades para desarrollar sus competencias de liderazgo. En este sentido, se recomienda contratar apoyo de capacitación externo, ya que los profesionales especializados en el desarrollo del liderazgo pueden generar el mayor impacto. La capacitación debe centrarse igualmente en las competencias de liderazgo del personal subordinado, de igual categoría y los ejecutivos de más alta jerarquía.
- **Mentoría y patrocinio:** Las mentorías y los patrocinios demostraron ser un componente importante para que las mujeres avancen en las organizaciones. El programa de desarrollo del liderazgo de su empresa debe integrar esas oportunidades como un componente de la iniciativa general de capacitación. Dado que las mentorías constituyen un mecanismo importante para la retención, estas oportunidades deben ofrecerse en especial a las mujeres de nivel medio y alto, ya que es allí donde las tasas de deserción suelen ser más altas. Los mentores/as de alta jerarquía deben rendir cuentas por el progreso de los aprendices, de acuerdo con un conjunto acordado de criterios. Si bien las mujeres de las jerarquías altas y bajas pueden desarrollar estos programas de manera conjunta, también puede pensarse en programas de mentoría y patrocinio que trabajen en todas las cuestiones de género para garantizar que las mujeres y los hombres jóvenes reciban un apoyo equitativo en su crecimiento profesional. Algunos programas exitosos que pueden servir de ejemplo incluyen a Power Pairs de PepsiCo, que reúne a líderes de alta jerarquía con mujeres de color más noveles, para aumentar la diversidad racial y de género en el proceso de desarrollo del liderazgo.
- **Oportunidades de liderazgo:** Los programas de desarrollo también deben incluir oportunidades para que las mujeres con alto potencial demuestren sus habilidades y capacidades ante los líderes ejecutivos. La visibilidad es un componente fundamental del avance profesional. Muchas mujeres, y en particular las empleadas de nivel medio, tienen poca exposición a los niveles superiores del liderazgo. Algunas oportunidades, como las presentaciones ante líderes de alta jerarquía, realzan la visibilidad de las mujeres prometedoras y, al mismo tiempo, proporcionan experiencias valiosas que generan confianza.

Los programas de capacitación en liderazgo deben cubrir una variedad de temas y materias. Las comunicaciones y la gestión de la carrera profesional se encuentran entre las áreas clave.

Habilidades de comunicación efectiva

Contar con habilidades sólidas de comunicación es una competencia de liderazgo fundamental. Para transitar por la cultura corporativa, las mujeres deben tener las herramientas necesarias para defenderse a sí mismas y sus ideas de una manera que resuene con quienes están en el poder. Sin embargo, las normas culturales (y el tipo de socialización que estas generan) suelen desalentar a las mujeres de hacerlo, ya sea en el hogar o en el lugar de trabajo. La capacitación en comunicación para el liderazgo brinda a las mujeres las herramientas que necesitan para ejercer influencia en todos los niveles de una organización, desde realizar presentaciones hasta presidir reuniones. Al desarrollar habilidades de comunicación efectiva, las mujeres son percibidas como líderes. Esta capacitación debe incluir los siguientes aspectos:

- una comprensión de las formas óptimas de dirigirse de una manera influyente a públicos diversos y, a menudo, dominados por los hombres;
- herramientas para hablar y escribir de manera eficaz y organizada, por ejemplo, cómo evitar los hábitos que posicionan a las mujeres como subordinadas;
- entrenamiento vocal que anima a las mujeres a hablar con más eficacia cuando están rodeadas de hombres;
- herramientas para ayudar a eliminar los comportamientos minimizadores que refuerzan la dinámica tradicional de poder, como un lenguaje corporal seguro, el contacto visual en las conversaciones, el ritmo medido y la expresión segura.

Al alentar la aplicación de estas habilidades a diario, la capacitación puede ayudar a reforzar las percepciones positivas sobre el liderazgo, que son fundamentales para que las mujeres avancen en su carrera profesional.

Gestión de la carrera profesional

La gestión de la carrera profesional es un área importante del desarrollo del liderazgo, y las mujeres deberían tener acceso a capacitación formal. La gestión de la carrera profesional suele contar con el apoyo del departamento de recursos humanos, pero los supervisores también deben desempeñar un papel activo al ayudar a las mujeres a elaborar sus planes de carrera a corto y largo plazo, así como a desarrollar estrategias que equilibren los objetivos laborales y las responsabilidades personales. Esta capacitación también podría incluir formas de comunicar los objetivos profesionales a los líderes de alta jerarquía. Además de una planificación integral de la carrera profesional, las mujeres deben acceder a oportunidades de tener experiencias fuera de la oficina, como la observación de otros profesionales.

Dado que las mujeres citan de manera sistemática la tensión entre el trabajo y las responsabilidades personales como un obstáculo para avanzar a nivel profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal debe incluirse en la planificación de la gestión de la carrera profesional. La capacitación en esta área debe incluir orientación sobre formas de lidiar con las responsabilidades y comunicar de manera efectiva las necesidades personales y profesionales.

Habilidades duras y blandas

En los sectores técnicos que cambian con rapidez, es fundamental que las mujeres tengan acceso a la capacitación técnica para que puedan estar actualizadas sobre las últimas novedades del sector.

En los programas de capacitación, se deben tener en cuenta las normas culturales, es decir, el hecho de que las mujeres puedan tener un nivel relativamente bajo de conocimientos básicos. Asimismo, deben incluir la creación de oportunidades para que las mujeres accedan a educación técnica adicional, ya sea en entornos internos o externos, y el apoyo para que aprovechen estos programas de educación permanente.

Si existen disparidades de género en la forma en que los empleados hacen uso de dichos programas, se debe considerar la posibilidad de realizar una evaluación para comprender los motivos. Después de la evaluación, se pueden diseñar intervenciones para aumentar la participación de las mujeres, como subsidios para el cuidado infantil, que apoyen su participación en la educación permanente. Los programas de capacitación deben integrarse en la planificación de la carrera profesional, y los supervisores deben priorizarlos. La integración de este tipo de capacitación en los objetivos anuales de las mujeres, que se vinculan con el rendimiento, es otra forma de garantizar que el desarrollo de las habilidades duras siga siendo una prioridad.

La capacitación en las habilidades blandas también constituye un área importante de desarrollo, sobre todo en el contexto de las competencias de liderazgo. Es fundamental garantizar que los responsables del desarrollo profesional de las mujeres sepan cómo apoyarlas, y que las mujeres que se identifiquen para avanzar profesionalmente puedan abogar por sí mismas y por sus capacidades. Esta formación incluye la capacitación en liderazgo para las mujeres y también para los supervisores y los líderes de mujeres, como se detalló anteriormente.

MONITOREAR Y SOSTENER: HERRAMIENTAS 1.22 y 1.23

Las **HERRAMIENTAS 1.22** y **1.23** incluyen orientaciones para el monitoreo constante de los programas de equidad de género. Comprenden herramientas para el seguimiento y la evaluación, y la presentación de informes sobre los avances logrados en relación con los objetivos de género, así como orientaciones específicas sobre el monitoreo y el sostenimiento de los programas de capacitación para el desarrollo profesional con igualdad de género.

Establecer metas y monitorearlas es fundamental no solo para hacer un seguimiento de los avances, sino también para poder mostrar una explicación de por qué vale la pena invertir en materia de equidad de género. Ya sea que una empresa decida comenzar con intervenciones de género limitadas o emprender un cambio sistémico más amplio, ser capaz de mostrar no solo que las intervenciones generaron cambios para las mujeres en la empresa, sino que también provocaron cambios más integrales (en la productividad, la reducción de los costos de recursos humanos, la mejora de la dinámica del equipo, etc.) es clave para demostrar la importancia y el valor de las iniciativas de equidad de género.