Más allá de la equidad de género: Liderazgo Complementario





Más allá de la equidad de género: Liderazgo Complementario





Centro de Investigación de la

RESUMEN

Este estudio analiza los resultados de cultura, ambiente laboral, liderazgo y procesos de capital humano que presentan las organizaciones con una mayor proporción de mujeres en posiciones de liderazgo, con base en la percepción de sus colaboradores en la encuesta Trust Index[®].

Para ello se construyeron cuatro grupos de comparación y se utilizaron datos de 315 organizaciones rankeadas por **Great Place to Work® México**.

Se encontró que las organizaciones con mayor proporción de mujeres en Alta Dirección (50% o más de mujeres) presentan los mejores resultados en todas las dimensiones medidas por Great Place to Work®, entre las que destacan las de Credibilidad, Respeto e Imparcialidad. La ausencia de favoritismo es la variable con mayor diferencia entre los grupos de muy alta y muy baja presencia de mujeres líderes.

También se destaca una gran diferencia entre las organizaciones con mayor y menor proporción de mujeres en la Alta Dirección respecto del desempeño de sus líderes, principalmente en los índices de habilidades gerenciales, capital humano y colaboración.

Se identificó que en el grupo con más mujeres en la Alta Dirección, se obtienen mejores resultados en competencias de liderazgo como desarrollar el talento, agradecer el buen trabajo y el esfuerzo extra, y cuidar de las personas, superando por varios puntos porcentuales al promedio.

De esta investigación puede concluirse que las organizaciones con una mayor proporción de mujeres líderes presentan los mejores resultados en su ambiente laboral.





Más allá de la equidad de género: Liderazgo complementario en Los Mejores Lugares para Trabajar® en México

Los liderazgos complementarios reportan mejores resultados. Las mujeres en posiciones de liderazgo aportan valor para mejorar la cultura, el ambiente laboral y el desempeño de los líderes en Los Mejores Lugares para Trabajar® en México.

A continuación, presentamos 11 hechos relevantes de las organizaciones con liderazgo complementario:



Los colaboradores

tener empleados

favoritos

reconocen principalmente que los líderes evitan

SERVICIOS PROFESIONALES sector donde las mitienen mayor oportunidad de ocupar posiciones de liderazgo

La presencia de mujeres en posiciones de liderazgo da una mayor percepción de Respeto dentro de la organización

Las diferencias con las organizaciones de Muy Baja Presencia de Mujeres en posiciones de liderazgo (MBPM) son significativas:

Las organizaciones con liderazgo complementario aventajan en 4.4 puntos porcentuales en el **Índice de Confianza** a las organizaciones con MBPM

La perspectiva de los colaboradores hacia el desempeño de los líderes se incrementa en 4.8 puntos porcentuales en las organizaciones con respecto a las MBPM

Las habilidades de gerenciamiento tienen un aumento en la percepción de los colaboradores de hasta 5.3 puntos porcentuales en referencia a las MBPM

08

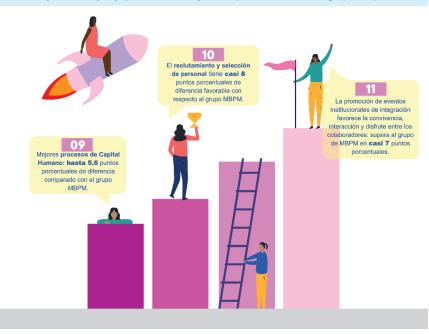
En las organizaciones con liderazgo complementario se destaca la capacidad para:

Agradecer el buen trabajo y esfuerzo extra con 7.2 puntos porcentuales de diferencia

Contratar con fit cultural con 6.0 puntos porcentuales de diferencia

Desarrollar a las personas con 5.7 puntos porcentuales de diferencia

Diferencias que contrastan entre las organizaciones con liderazgo complementario y las de muy baja presencia de mujeres en posiciones de liderazgo (MBPM).



DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Para el desarrollo del estudio se trabajó con una base que contiene datos del Culture Audit® y Trust Index® de 225 organizaciones rankeadas por Great Place to Work® (GPTW®) México en 2019 y 90 en 2018 (diferentes a las contempladas en 2019). Esto suma un total de 315 organizaciones pertenecientes a cinco categorías diferentes de acuerdo con la cantidad de colaboradores reportados: menos de 50 colaboradores, de 50 a 500, de 50 a 500 Multinacionales, de 500 a 5000 y más de 5000 colaboradores.

El objeto inicial de estudio es analizar la tendencia de equidad de género en este grupo de organizaciones, por lo que se decidió identificar a aquellas que incluyeran al menos 50% de talento femenino en sus posiciones de liderazgo (jefaturas o supervisiones, subgerencias o gerencias, subdirecciones y direcciones).

Para ello se empleó un análisis Clúster K medias,¹ un método de agrupación de casos basado en las distancias existentes entre éstos, de acuerdo con un conjunto de variables especificadas. En el estudio se tomaron como variables clasificadoras el número de mujeres en cada posición de liderazgo dentro de las organizaciones y se obtuvieron cuatro clústers. Los grupos resultantes tienen las siguientes características:

Como se aprecia en el Cuadro 01, el Clúster 4 es el de mayor interés para el objeto de este estudio, debido a que presenta complementariedad entre mujeres y hombres con 50% de mujeres en sus tres posiciones de liderazgo. En lo sucesivo se presentará como el *grupo con muy alta presencia de mujeres*. El Clúster 1 se acerca a la equidad en la posición de Gerencias con 42% y 31% en Direcciones, por lo que lo denominaremos *grupo con alta presencia de mujeres*. El Clúster 2 tiene una mayor presencia de mujeres en Jefaturas con 45%, por lo que nos referiremos a este como *grupo de baja presencia de mujeres*. En el Clúster 3 existe muy baja presencia femenina en todas las posiciones analizadas, debido a esto es llamado *grupo con muy baja presencia de mujeres*.

CUADRO 01 Porcentaje de mujeres por nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4
Jefaturas	28%	45%	19%	51%
Gerencias	42%	39%	18%	50%
Direcciones	31%	24%	8%	50%

En el Cuadro 02 podemos observar que el Clúster 4 o de muy alta presencia de mujeres agrupa al 12% de las organizaciones. El Clúster 1 o de alta presencia de mujeres contiene 17% de las organizaciones, mientras que el Clúster 2 o de baja presencia de mujeres acumula 42% de la base. Por último, el Clúster 3 o Muy baja presencia de mujeres conjunta 29% de las organizaciones analizadas.

CUADRO 02 Número de casos y porcentaje de organizaciones en cada clúster.

Clúster	Organización	Porcentaje
1	52	17%
2	133	42%
3	91	29%
4	39	12%

Como se muestra en el Cuadro 03, las organizaciones con Muy alta presencia de mujeres (Clúster 4) corresponden principalmente a las categorías de menos de 50, y 50 a 500 colaboradores. El Clúster 2 acumula un mayor número de organizaciones de 500 a 5000 y Más de 5000 colaboradores, mientras que las organizaciones de los Clúster 1 y 3 pertenecen en su mayoría a las categorías 50 a 500, 50 a 500 MNC y 500 a 5000 colaboradores.

CUADRO 03 Número de organizaciones y porcentaje por tamaño.

Tamaño de la	Clús	ter 1	Clús	ter 2	Clúst	ter 3	Clús	iter 4
organización	Organización	Porcentaje	Organización	Porcentaje	Organización	Porcentaje	Organización	Porcentaje
6 a 50 colaboradores	5	10%	12	9%	6	7%	12	31%
50 a 500	16	31%	39	29%	24	26%	12	31%
50 a 500 MNC	10	19%	21	16%	24	26%	5	13%
500 a 5000	18	35%	41	31%	29	32%	8	21%
Más de 5000	3	6%	20	15%	8	9%	2	5%

El Cuadro 04 muestra la distribución de las organizaciones de acuerdo con su sector. Aquellas que conforman el Clúster 4 pertenecen principalmente a los sectores Servicios Profesionales (23%), Biotecnología & Farmacéutica, Cuidado de la Salud, Organizaciones No Gubernamentales y Filantrópicas, Servicios Financieros y Seguros y Hospitalidad con 10%. En el Clúster 3, el cual tiene una menor presencia de mujeres, destaca el sector Manufactura y Producción con 45% de organizaciones.

CUADRO 04 Número de casos y porcentaje de organizaciones por sector.

	Clús	ter 1	Clús	ter 2	Clúst	ter 3	Clús	ster 4
Sector	Organización	Porcentaje	Organización	Porcentaje	Organización	Porcentaje	Organización	Porcentaje
Aeroespacial	0	0.0%	1	0.8%	1	1.1%	0	0.0%
Agricultura, Silvicultura y Pesca	0	0.0%	1	0.8%	2	2.2%	1	2.6%
Biotecnología y Farmacéutica	2	3.8%	3	2.3%	1	1.1%	4	10.3%
Comercio Minorista	3	5.8%	11	8.3%	6	6.6%	2	5.1%
Construcción,Infraes- tructura y Bienes Raíces	2	3.8%	10	7.5%	5	5.5%	2	5.1%
Cuidado de la Salud	1	1.9%	3	2.3%	0	0.0%	4	10.3%
Educación y Formación	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.1%
Hospitalidad	9	17.3%	7	5.3%	3	3.3%	4	10.3%
Manufactura y Producción	9	17.3%	8	6.0%	41	45.1%	1	2.6%
Medios	1	1.9%	3	2.3%	2	2.2%	1	2.6%
Minería y Cantera	0	0.0%	0	0.0%	2	2.2%	0	0.0%
Organizaciones No Gubernamentales y Filantrópicas	0	0.0%	2	1.5%	0	0.0%	4	10.3%
Publicidad y Marketing	0	0.0%	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%
Servicios Financieros y Seguros	6	11.5%	33	24.8%	4	4.4%	4	10.3%
Servicios Industriales	1	1.9%	3	2.3%	4	4.4%	0	0.0%
Servicios Profesionales	7	13.5%	30	22.6%	2	2.2%	9	23.1%
Tecnología de la Información	7	13.5%	11	8.3%	11	12.1%	1	2.6%
Telecomunicaciones	1	1.9%	0	0.0%	3	3.3%	0	0.0%
Transporte	2	3.8%	6	4.5%	4	4.4%	0	0.0%

Del análisis inicial del estudio se concluye que el Clúster 4 es de mayor interés, ya que posee 50% de mujeres en todas sus posiciones de liderazgo; esto permite analizar los efectos de la diversidad. Tal clúster está integrado sobre todo por organizaciones de menos de 500 colaboradores, principalmente en los sectores Servicios Profesionales, Biotecnología y Farmacéutica, Cuidado de la Salud, Organizaciones No Gubernamentales y Filantrópicas, Hospitalidad y Servicios Financieros y Seguros.

El equipo de investigación de Great Place to Work® México, en colaboración con el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del IPADE Business School, indagó en la fenomenología que podría estar ocurriendo al interior de las organizaciones del Clúster 4, como consecuencia de los resultados obtenidos de las evaluaciones. La continuidad del estudio se orientó a conocer cuáles son las diferencias entre las organizaciones con muy alta y con muy baja presencia de mujeres respecto de los resultados promedio en el total de las 315 organizaciones analizadas.

DIMENSIONES GPTW®

"Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno **confía** en las personas para las que trabaja, está **orgulloso** de lo que hace y **disfruta** de las personas con las que trabaja".

Robert Levering

El modelo desarrollado por Great Place To Work® (GPTW®) busca transformar a las organizaciones en excelentes lugares para trabajar al construir culturas organizacionales basadas en la confianza. Esto requiere que los líderes realicen diversas acciones que promuevan un ambiente laboral en donde el colaborador se sienta seguro y confíe en la organización, pero también que valore y se sienta orgulloso de la compañía a la que pertenece.

Además, una organización donde la gente es auténtica y feliz conduce a disfrutar del trabajo, refleja este ánimo en las relaciones con sus compañeros y logra los resultados del negocio.

Una cultura de confianza está integrada por cinco dimensiones:

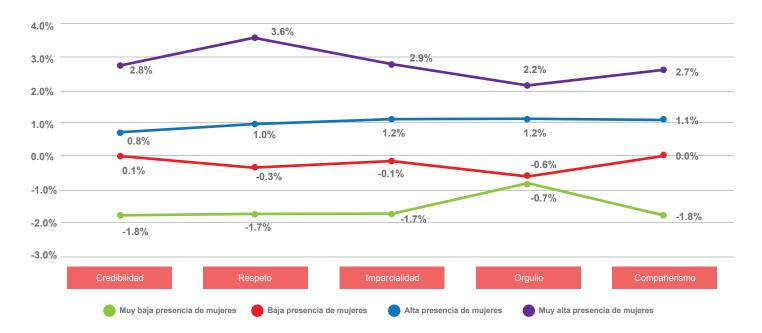
- △ Credibilidad
- △ Respeto
- △ Imparcialidad
- △ Orgullo
- △ Compañerismo

El primer bloque tiene que ver directamente con el desempeño del líder para promover la **Credibilidad**, el **Respeto** y la **Imparcialidad** en la organización. En un segundo bloque las dimensiones de **Orgullo** y **Compañerismo** conllevan el análisis de las interacciones entre los colaboradores y la organización.

A lo largo del estudio se notará que las organizaciones con colaboración de mujeres y hombres en proporciones semejantes cuentan, en promedio, con mejores puntajes en estas cinco dimensiones. Eso conduce a que los resultados globales del Índice de Confianza (Trust Index®) en espacios con "muy alta presencia de mujeres" (que representa 50% de los puestos de liderazgo) tengan 2.9 puntos porcentuales (pp) superiores a la media de las organizaciones rankeadas como Los Mejores Lugares para Trabajar® en 2019 y 2018. Los espacios con alta presencia de mujeres en la Alta Dirección —que implica 31%— presentan resultados superiores a la media por un punto porcentual respecto a las organizaciones analizadas.

En contraste, espacios con muy baja presencia de mujeres en puestos de liderazgo, es decir, 8% de mujeres en la Alta Dirección, muestran resultados de 1.5 pp por debajo del promedio. Por último, las organizaciones con baja presencia de mujeres (24% de mujeres en la Alta Dirección) muestran resultados semejantes a la media -0.2 pp. En consecuencia, se afirma que a mayor complementariedad en los puestos de liderazgo se generan mejores espacios para trabajar (ver Gráfica 01).

GRÁFICA 01 Dimensiones GPTW[®] (diferencia entre promedio del grupo y organizaciones analizadas).



Es interesante que en las organizaciones con muy alta presencia de mujeres las dimensiones relacionadas con el papel de los líderes (Credibilidad, Respeto e Imparcialidad), poseen las mayores diferencias. Por el contrario, en las organizaciones con muy baja participación de mujeres las mismas dimensiones tienen una diferencia de -1.7 pp con respecto a las organizaciones analizadas. A su vez, la dimensión de Respeto en las organizaciones con mayor presencia de mujeres muestra la mayor diferencia (3.6 pp) comparada con las de menor presencia de mujeres (-1.7 pp). (Ver Gráfica 01).

La dimensión de Orgullo muestra la menor diferencia entre las organizaciones con muy baja y muy alta presencia de mujeres. En aquellas con muy baja y baja presencia de mujeres, el porcentaje se muestra con un valor de -0.7 pp, siendo que las organizaciones con alta y muy alta presencia de mujeres mostraron porcentajes entre 1.2 pp y 2.2 pp respectivamente (ver Gráfica 01). Mientras que el Compañerismo sigue las tendencias de las dimensiones de Credibilidad, Respeto e Imparcialidad.

A continuación, se hace un análisis de los resultados de cada dimensión que toma en cuenta la descripción de las dimensiones con base en los reactivos destacados en la evaluación por los colaboradores de las organizaciones que participaron en este estudio.

Cultivar la Credibilidad en la organización

Desde la perspectiva de GPTW[®], la **Credibilidad** es la percepción que tiene el colaborador con respecto a sus líderes. Mediante la forma en que los líderes se comunican con los colaboradores, se vuelven accesibles, gestionan los recursos y coordinan a las personas para lograr los objetivos del negocio, actuando de manera congruente, ética y honesta.²

"La credibilidad es el punto de partida para un proceso de negociación que permite cultivar la confianza" (Rittenhofer y Povlsen, 2015) y la confianza es la base para construir "Mejores Lugares para Trabajar®". La credibilidad forma parte del Trust Index® y, como se muestra en el cuadro 05, a mayor presencia de mujeres en los puestos de Alta Dirección, los colaboradores perciben mayor credibilidad en sus líderes.

CUADRO 05 Porcentaje de mujeres y diferencias en la dimensión de Credibilidad.

Grupo	Porcentaje de mujeres en la Alta Dirección	Porcentaje de mujeres en Gerencias	Porcentaje de mujeres en Jefaturas	Diferencia entre el grupo y la media del total de las organizaciones
Grupo 4-Muy alta presencia de mujeres	50%	50%	51%	2.8 pp
Grupo 1-Alta presencia de mujeres	31%	42%	28%	0.8 pp
Grupo 2-Baja presencia de mujeres	24%	39%	45%	0.1 pp
Grupo 3-Muy baja presencia de mujeres	8%	18%	19%	-1.8 pp

En el Cuadro 05 se muestra que cuando la presencia de mujeres es del 50% en los distintos niveles de la organización, la percepción de credibilidad es mayor en 2.8 pp que el promedio de las organizaciones de este estudio; mientras que en lugares de trabajo con 31% de mujeres en puestos de la Alta Dirección se observa también un comportamiento mayor a la media en 0.8 pp. En los ambientes con menor presencia de mujeres –con 24 y 8% respectivamente—, hay resultados similares a la media (0.1 pp) e inferiores a ella en 1.8 pp.

La tendencia general se mantiene en cada uno de los reactivos que conforman la Credibilidad. A continuación, se muestran los resultados más destacados para el grupo de muy alta presencia de mujeres con los tres puntajes mayores y menores de diferencia. También se presentan los reactivos del grupo de muy baja presencia de mujeres para reflejar los resultados de los grupos extremos (muy alta y muy baja presencia de mujeres).

CUADRO 06 Reactivos con diferencias máximas y mínimas entre el grupo y la media del total de las organizaciones. Dimensión **Credibilidad.**

Reactivos	Muy alta presencia de mujeres	Muy baja presencia de mujeres				
Diferencias máximas en Muy alta presencia de mujeres						
Los jefes contratan gente de acuerdo con la cultura de la empresa	4.3 pp	-3.6 pp				
Creo que la empresa despediría a las personas como última opción	4.0 pp	-1.7 pp				
Los jefes asignan y coordinan bien al personal	3.7 pp	-2.2 pp				
Diferencias mínimas en Muy alta pro	esencia de mujeres					
Nuestros directivos representan los valores, conductas y la mejor versión de nuestra organización	1.1 pp	-0.8 pp				
Los jefes manejan el negocio de forma competente	1.9 pp	-1.3 pp				
Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara	2.0 pp	-1.5 pp				

La Credibilidad es el primer punto para llegar a la confianza y ésta se basa sobre todo en confiar en uno mismo para generar confianza en el equipo y en la organización. En un estudio sobre los emprendimientos femeninos se observa que las emprendedoras requieren construir un mayor nivel de credibilidad que los hombres emprendedores. Establece que la credibilidad de las mujeres está ligada fuertemente a la percepción positiva que tienen de sí mismas (Atkinson, Netana, Pickernell, Dann, 2017).

Si este hecho se traslada a las organizaciones estudiadas, se infiere que las mujeres tienden a esforzarse con mayor frecuencia en generar credibilidad ante sus colaboradores, no solamente como parte de sus labores cotidianas sino como una forma de incrementar su propia percepción positiva respecto de su desempeño en el trabajo. Entre mayor cantidad de mujeres lleven a cabo este esfuerzo, gran parte de los colaboradores percibirán mayor congruencia entre lo que se dice (cultura organizacional) y se realiza al interior de las organizaciones, asignación de tareas, coordinación, entre otros, lo que incrementará los niveles de credibilidad.

Esta investigación permite observar el valor de la complementariedad, especialmente en los niveles de liderazgo. Destaca el reactivo "Los jefes manejan el negocio de forma competente", donde las empresas con alta presencia de mujeres obtienen 1.9 pp por encima de la media y 1.3 pp a las organizaciones con muy baja presencia de mujeres (8%).

Los colaboradores intuyen que sus puestos laborales quedan asegurados en el mediano y largo plazos mediante el buen desempeño de sus líderes. Este resultado lo analizamos desde dos aspectos:

- 1. Cuando el liderazgo está constituido por hombres y mujeres con visiones complementarias, las decisiones organizacionales resultan enriquecidas, produciendo mejores resultados en el negocio. Las mujeres en la Alta Dirección traen a la mesa de diálogo escenarios que los hombres, generalmente, no tienen en consideración; al mismo tiempo los varones tienen en cuenta aspectos a los que las mujeres suelen darles menor importancia.
- 2. Los riesgos y las oportunidades son analizados a mayor profundidad y desde escenarios diversos porque las posturas tienden a ser distintas entre hombres y mujeres.

También se observa que la percepción del reactivo "Nuestros directivos representan los valores, conductas y la mejor versión de nuestra organización" en espacios con muy alta presencia de mujeres es el más bajo de la batería de Credibilidad y el penúltimo del total de reactivos. Este es un punto a reforzar en dichas organizaciones, y como posible explicación del resultado en la medición del reactivo tenemos que la mujer suele mostrar mayor sensibilidad hacia el cultivo de los valores y a que la integridad es un pilar en la construcción de sus redes interpersonales (Debeljuh y Las Heras, 2010) por lo que posiblemente la mujer es más estricta al calificar a sus líderes en cuanto a valores y conductas.

El Respeto traza la diferencia

GPTW® define el **Respeto** como la percepción que tienen los colaboradores sobre la forma en que los líderes actúan considerando a los colaboradores a través del apoyo profesional (capacitación, desarrollo y reconocimiento), involucrándose en la toma de decisiones que afecten su trabajo o ambiente laboral, e interesándose de manera genuina por ellos como seres humanos al ofrecerles un ambiente de trabajo sano, tanto física como psicológicamente.³

Carlos Llano considera el respeto como una virtud básica de la persona, de tal manera que, al asociarlo con el liderazgo, su comportamiento se ve reflejado al promover normas de respeto al interior de la organización (Llano, 2007), y crear una cultura organizacional que fomenta el respeto, confianza y seguridad entre los colaboradores (Page, Boysen y Arya, 2019).

Dentro de las características del líder, se espera que tenga habilidades directivas e interpersonales, cualidades que sus colaboradores buscan observar en su comportamiento para respetarlo y confiar en él. Además, el respeto y la confianza pueden fomentarse a través de una comunicación efectiva y un lenguaje respetuoso, apropiado y que cree un sentido de aceptación (Page, Boysen y Arya, 2019).

Para GPTW®, una cultura basada en la confianza requiere del Respeto como una de las dimensiones que se promueven al interior de la organización. Se observa que en las organizaciones en donde hay mayor presencia de mujeres en las posiciones de toma de decisiones (50%), como Alta Dirección, Gerencias y Jefaturas, el respeto tiene un significado relevante de 3.6 pp por arriba del promedio si se compara con aquellas organizaciones en donde la presencia de mujeres es muy baja, 1.7 pp por debajo de la media (ver Cuadro 07).

CUADRO 07 Porcentaje de mujeres y diferencias en la dimensión de Respeto.

Grupo	Porcentaje de mujeres en la Alta Dirección	Porcentaje de mujeres en Gerencias	Porcentaje de mujeres en Jefaturas	Diferencia entre el grupo y la media del total de las organizaciones
Grupo 4-Muy alta presencia de mujeres	50%	50%	51%	3.6 pp
Grupo 1-Alta presencia de mujeres	31%	42%	28%	1.0 pp
Grupo 2-Baja presencia de mujeres	24%	39%	45%	-0.3 pp
Grupo 3-Muy baja presencia de mujeres	8%	18%	19%	-1.7 pp

Las organizaciones con muy alta presencia de mujeres en posiciones de mando presentan valores superiores en los elementos que impactan a los colaboradores en la vida personal, así como facilidades para atender situaciones personales y beneficios especiales, en comparación con las organizaciones con muy baja presencia de mujeres en posiciones de liderazgo. Además, se muestra que, en las organizaciones con muy alta presencia de mujeres, los colaboradores perciben que sus líderes involucran a la gente en las decisiones y se muestran interesados por ellos, situación que fue percibida en menor grado en las organizaciones con muy baja participación de mujeres en el liderazgo (ver Cuadro 08).

CUADRO 08 Reactivos con diferencias máximas y mínimas entre el grupo y la media del total de las organizaciones. Dimensión **Respeto.**

Reactivos	Muy alta presencia de mujeres	Muy baja presencia de mujeres
Diferencias máximas en Muy alta pr	esencia de mujeres	
Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa	5.5 pp	-2.1 pp
Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	4.8 pp	-0.5 pp
Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral	4.3 pp	-1.6 pp
Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	4.3 pp	-2.5 pp
Diferencias mínimas en Muy alta pre	esencia de mujeres	
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	1.4 pp	-0.6 pp
Me dan los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo	2.0 pp	-1.5 pp
A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal	3.1 pp	-0.9 pp

Ser respetado y fomentar el respeto entre todos es una labor que se relaciona con la cultura de la organización, con las interacciones y relaciones personales. La preocupación por el otro y la integración de la gente en la toma de las decisiones que involucran su trabajo, son algunas de las principales características que incluye la dimensión del Respeto. Ambos elementos son características asociadas con el estilo de liderazgo de la mujer (Eagly y Carli, 2007), hecho que sustenta los resultados de este análisis.

La diferencia entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres se asocia a las características que tienen que ver con el género de la persona. La investigación de Eagly y Carli muestra dos tipos de asociaciones entre los estilos de liderazgo que tienen las mujeres y los hombres, mencionado la existencia de un estilo comunal y agéntico. El estilo comunal se relaciona con características "tradicionalmente femeninas" como orientación a la gente, relaciones sociales y preocupación por el otro; el estilo agéntico, se asocia con aspectos "tradicionalmente masculinos y dominantes", como competitividad, control, autoridad y orientación a la tarea (Eagly y Carli, 2007).

Este hecho resalta la disposición de algunas mujeres a ocuparse por el otro e integrarlo en la toma de decisiones, como lo muestra el resultado del reactivo "Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o ambiente laboral", que es superior a la media en 4.3 pp. Este hecho refuerza que liderazgos complementarios crean un ambiente de respeto en los equipos de trabajo.

De acuerdo con una investigación del CIMAD, los millennials aceptan con más naturalidad a las líderes mujeres: "Cuando ves a una mujer líder, quieras o no, terminas teniéndole mucho respeto" (Gómez Alatorre, 2019).

El papel del líder en los equipos influye directamente en la forma como se realiza el trabajo y se dictan las normas relacionadas con la distribución de poder, el compromiso y el respeto en el lugar de trabajo. De tal manera que los líderes tienen la responsabilidad de crear un ambiente de respeto y darse a respetar por la gente más allá de su jerarquía, ya que en ellos está el compromiso de construir y cultivar una cultura organizacional sustentada en los valores de la empresa (Page, Boysen y Arya, 2019).

Sin embargo, las mujeres líderes que son respetadas por sus colaboradores necesitan de una presencia directiva, experiencia y conocimiento del papel que realizan para ser percibidas como profesionales y objetivas, lo cual tiene un efecto en sus colaboradores de respeto, confianza y compromiso. Además, desempeñan una labor empática con las personas para promover el lado humano en la empresa, y tienen el reto de ser percibidas como accesibles, cálidas, sociales, amigables e informales (Zheng, Kark y Meister, 2018).

La presente investigación muestra mediante los reactivos "Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado" y "Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo" que las mujeres líderes logran dar una visión más humana al ambiente laboral y reconocen el trabajo bien hecho del equipo.

La percepción de los colaboradores sobre si consideran a su organización como un lugar saludable psicológica y emocionalmente, mostró en las organizaciones con muy alta y muy baja presencia de mujeres, porcentajes sobre la media, 1.4 pp y -0.6 pp respectivamente, con una diferencia entre ambos grupos de apenas 2 pp. Además, las organizaciones con muy alta presencia de mujeres promueven más el equilibrio entre la vida personal y laboral entre sus colaboradores, 3.1 pp, si lo comparamos con -0.9 pp de las organizaciones con muy baja participación de mujeres (ver Cuadro 08).

De lo anterior se infiere que estos aspectos están relacionados con la cultura y ambiente laboral, pero el líder es quien modela y da ejemplo para vivir un equilibrio sin descuidar las responsabilidades que cada colaborador tiene para lograr los objetivos del negocio, como se muestra en el reactivo "Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo".

Puede ser que la mujer sea más empática ante las situaciones que se le presentan a los colaboradores para equilibrar la vida personal y laboral. También se considera que las mujeres son aliadas para promover de manera eficaz algunos esfuerzos y solucionar los conflictos entre la vida personal, familiar y laboral, que fungen como facilitadoras, o bien, desarrollan acciones para lograr el equilibrio (Burke y Major, 2014).

Crear lugares de trabajo seguros para los colaboradores, en donde se sientan psicológica y emocionalmente sanos, se relaciona con las normas formales e informales (reglas no escritas) que existen en la organización y que sitúan al líder como principal responsable de crear un ambiente seguro y de respeto para su gente, a través de su comportamiento. Aquellos líderes que se muestran más accesibles, abiertos y dispuestos, promueven lugares psicológica y emocionalmente sanos (en este caso no se da cuenta de una diferencia entre mujeres y hombres) (Page, Boysen y Arya, 2019).

La Imparcialidad, esencial para confiar

La **Imparcialidad** desde el modelo de GPTW® se define como la percepción que tienen los colaboradores acerca de la justicia dentro de la organización a través de mecanismos que aseguren la equidad y transparencia en procesos organizacionales y toma de decisiones; es decir, el asegurar que las reglas se apliquen para todos por igual, sin ningún tipo de favoritismo.⁴

La dimensión de Imparcialidad también es un reflejo de la construcción de una cultura organizacional incluyente, entendiendo por inclusión el sentido de inserción en la empresa, que tiene su trayectoria de afuera hacia dentro y que se manifiesta en el Compañerismo (otra dimensión que forma parte del modelo de GPTW® para crear una cultura basada en la confianza) (Llano, 2007).

Una empresa incluyente busca integrar el talento como parte de su estilo de dirección y su cultura, y conduce a una búsqueda activa de la diversidad e inclusión como ventaja competitiva para la organización (Pin, García y Gallifa, 2007). Una compañía en donde existe la igualdad de oportunidades y se promueven procesos basados en la meritocracia que aseguren la transparencia y equidad para promover y reconocer al personal, evitando los favoritismos y sesgos al momento de atraer, promover y reconocer a la gente es una organización imparcial.

En las organizaciones con muy alta presencia de mujeres en las posiciones de liderazgo, se observó que la Imparcialidad —entendida como dimensión para construir una cultura de confianza— tiene un efecto más alto en las personas (2.9 pp), provocando una percepción de justicia, que asegura la equidad y transparencia en la organización. Resalta que en las organizaciones con muy baja presencia de mujeres en la Alta Dirección (8%) la imparcialidad tiene un resultado comparativamente bajo de -1.7 pp con respecto a la media (ver Cuadro 09).

CUADRO 09 Porcentaje de mujeres y o	diferencias en la	la dimensión de	Imparcialidad.
--------------------------------------------	-------------------	-----------------	----------------

Grupo	Porcentaje de mujeres en la Alta Dirección	Porcentaje de mujeres en Gerencias	Porcentaje de mujeres en Jefaturas	Diferencia entre el grupo y la media del total de las organizaciones
Grupo 4-Muy alta presencia de mujeres	50%	50%	51%	2.9 pp
Grupo 1-Alta presencia de mujeres	31%	42%	28%	1.2 pp
Grupo 2-Baja presencia de mujeres	24%	39%	45%	-0.1 pp
Grupo 3-Muy baja presencia de mujeres	8%	18%	19%	-1.7 pp

En las organizaciones con mayor presencia de mujeres, los colaboradores perciben imparcialidad de los líderes en el momento de tomar decisiones y evitar favoritismos, privilegiando los procesos de reconocimiento y promoción basados en el desempeño y resultados de la gente para generar igualdad de oportunidades, situación que se percibe en menor medida en las organizaciones en donde la participación de las mujeres es menor (ver Cuadro 10).

La imparcialidad por definición enuncia el estado de liberar al individuo de prejuicios, buscando la objetividad ante las situaciones que se presentan. Una persona que es imparcial puede describirse con rasgos de honestidad y rectitud, por lo que habría que indagar si existe una relación que diferencie la manera de actuar de las mujeres y de los hombres en este sentido.

Un estudio con más de 2,250 personas mostró que la mujer es más honesta, diligente, compasiva y creativa (Schwartz, 2012). Pero también, las mujeres tienen un menor interés en aquellos trabajos relacionados con dilemas éticos, y en algunos casos asocian implícitamente algunos negocios como deshonestos en comparación con la percepción que tienen los hombres (Kennedy y Kray, 2013). Por lo que podría inferirse que algunas mujeres pueden ser más imparciales que los hombres y evitar favoritismos.

En este mismo sentido, algunas características como la justicia, equidad y colaboración están más relacionadas con comportamientos femeninos, que buscan promover un liderazgo incluyente y colaborativo —habida cuenta de que no existe un liderazgo femenino o masculino, y que más bien la diferencia radica en el estilo de decisión, el cual está relacionado con el género (Debeljuh y Las Heras, 2010)—.

CUADRO 10 Reactivos con diferencias máximas y mínimas entre el grupo y la media del total de las organizaciones. Dimensión **Imparcialidad.**

Reactivos	Muy alta presencia de mujeres	Muy baja presencia de mujeres			
Diferencias máximas en Muy alta presencia de mujeres					
Los jefes evitan tener empleados favoritos	5.6 pp	-3.7 pp			
Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal	5.2 pp	-3.9 pp			
Los ascensos se dan a quienes más los merecen	4.2 pp	-2.8 pp			
Diferencias mínimas en Muy alta presencia de mujeres					
La gente es tratada justamente sin importar su preferencia u orientación sexual	1.3 pp	-1.1 pp			
La gente es tratada justamente sin importar su grupo étnico/raza	1.6 pp	-0.9 pp			
La gente es tratada justamente sin importar su sexo	1.8 pp	-1.1 pp			

En esquemas de trabajo liderados complementariamente por mujeres y hombres, las personas percibieron un ambiente laboral más igualitario en los equipos de trabajo, por lo que no se generan sesgos por grupo étnico o raza, orientación sexual, entre otros, y se brinda un trato justo sin importar el sexo, sin embargo, esta diferencia es mínima en relación con la media del total de las organizaciones (ver Cuadro 10).

La percepción más elevada se presenta en el reactivo "Los jefes evitan tener empleados favoritos", lo que se refuerza con el reactivo "Los ascensos se dan a quienes más los merecen". Ambos resultados permiten observar que los ambientes con liderazgos complementarios se basan en la meritocracia y tienden a eliminar el "favoritismo".

En este sentido, la diversidad sin inclusión no es suficiente, y no presenta una ventaja competitiva si no existen líderes incluyentes. De tal manera que el líder tiene un papel importante porque se relaciona directamente con la manera como trata a las personas y el ambiente que genera buscando la imparcialidad en la toma de decisiones y los procesos de gestión de talento. El líder tiene el reto de lograr que las personas se sientan parte del grupo, promoviendo un sentimiento de pertenencia, pero al mismo tiempo, requiere valorar las diferencias y hacer visible lo que cada colaborador aporta al equipo (Bernal y Moreno, 2017).

La investigación muestra que cuando existe complementariedad en los liderazgos se promueve la inclusión y se fomenta la imparcialidad en la manera de trabajar y tratar al colaborador.

Orgullo de la organización y lo que logran sus colaboradores en ella

La dimensión de **Orgullo** para GPTW® representa la relación entre los colaboradores y sus empleos. Incluye el orgullo que la persona siente hacia su propio trabajo, hacia sus compañeros de trabajo y hacia la organización en general. Se crea cuando la persona encuentra trascendencia en las actividades que realiza, y tiene relación con la reputación que la organización tiene hacia el exterior.⁵

Cuando se habla de orgullo corporativo se establece un vínculo entre un empleado, su líder y su organización. El colaborador comparte valores, expectativas y logros con la organización, se vuelve un portador de la marca, por lo que se siente orgulloso al trabajar en ella. Además el colaborador consume y recomienda sus

productos o servicios comunicando su valor ante clientes, proveedores o conocidos, y genera así beneficios para la marca.

El ambiente laboral de confianza requiere de una buena dosis de orgullo, porque implica que el colaborador se sienta satisfecho al haber asumido su responsabilidad y llevarla a cabo de la mejor manera posible; es decir, dar resultados positivos.

Para desarrollar el orgullo en una organización es indispensable que se brinde el tiempo para que el colaborador analice sus aportaciones, vea la bondad en ellas y cómo su contribución permite conformar, más allá de un producto o servicio de calidad, un impacto en el entorno. El sentido de orgullo bien dirigido facilita el compromiso y viceversa: el compromiso alienta el orgullo de realizar las labores eficaz y eficientemente.

CUADRO 11 Porcentaje de mujeres y diferencias en la dimensión Orgullo.

Grupo	Porcentaje de mujeres en la Alta Dirección	Porcentaje de mujeres en Gerencias	Porcentaje de mujeres en Jefaturas	Diferencia entre el grupo y la media del total de las organizaciones
Grupo 4-Muy alta presencia de mujeres	50%	50%	51%	2.2 pp
Grupo 1-Alta presencia de mujeres	31%	42%	28%	1.2 pp
Grupo 2-Baja presencia de mujeres	24%	39%	45%	-0.7 pp
Grupo 3-Muy baja presencia de mujeres	8%	18%	19%	-0.6 pp

Aun cuando las organizaciones con mayor presencia de mujeres mantienen un mejor resultado con respecto a la media, la dimensión de Orgullo es la que presenta menores diferencias entre los distintos grupos comparados. Como se aprecia la diferencia es de 2.8 pp entre los resultados mayores y menores.

CUADRO 12 Reactivos con diferencias máximas y mínimas entre el grupo y la media del total de las organizaciones. Dimensión **Orgullo.**

Reactivos	Muy alta presencia de mujeres	Muy baja presencia de mujeres	
Diferencias máximas en Muy alta presencia de mujeres			
Siento que mi participación hace una diferencia en la organización	3.5 pp	-1.2 pp	
Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad	3.1 pp	-1.1 pp	
Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo	2.9 pp	-1.4 pp	
Diferencias mínimas en Muy alta presencia de mujeres			
Deseo trabajar aquí por un largo tiempo	0.8 pp	0.1 pp	
Nuestros clientes calificarían como "excelente" el servicio que les brindamos	1.1 pp	0.0 pp	
Recomendaría mucho a mis amigos o conocidos a mi organización como un excelente lugar para trabajar	1.3 pp	-0.4 pp	

Al observar los mínimos en los reactivos, establecemos que los espacios con muy baja presencia de mujeres tienen niveles cercanos al promedio, hecho que no se presenta en las otras cuatro dimensiones.

En las culturas organizacionales enfocadas en la inclusión, los líderes buscan construir ambientes en donde los colaboradores sean aceptados, bienvenidos, sus aportaciones sean valoradas y confíen en su líder y equipo, hechos que invitan a la persona a estar dispuesta a dar más de lo que se le pide, por un tema de compromiso y responsabilidad con la organización, así como por el orgullo de pertenecer a la misma. Esto se observa en el Cuadro 12 donde los liderazgos con muy alta presencia de mujeres presentan 2.9 pp por arriba de la media, lo cual representa una diferencia de 4.3 pp con respecto al grupo de muy baja presencia de mujeres.

A su vez, la organización necesita crear los vínculos adecuados con los colaboradores para lograr un compromiso y así fortalecer el orgullo de pertenencia. Esto implica un mayor esfuerzo por parte de los líderes y de los colaboradores, ya que es necesario ir más allá de una relación económica e identificar aquello que motiva a las personas en el trabajo para dar su mejor versión de sí mismas (Brehm y Moreno, 2010). Además, se necesita que los líderes construyan culturas incluyentes para promover un sentimiento de pertenencia entre los colaboradores y guiar a sus equipos para que encuentren un sentido de trascendencia en su trabajo (Chinchilla, 2001).

En el presente estudio las posiciones de liderazgo en el grupo de organizaciones del clúster con muy alta presencia de mujeres (compuesto por aproximadamente 50% de ellas), manifestaron valoraciones coincidentes con el grupo de muy baja presencia de mujeres en la dimensión de Orgullo (aproximadamente una diferencia de 4 pp).

No es de extrañar este resultado. Varios estudios muestran que las mujeres tienden a ser más críticas consigo mismas que los hombres y probablemente trasladan este comportamiento a las organizaciones donde trabajan. Esto complica el "sentimiento de orgullo", ya que tienden a ver con mayor frecuencia los defectos de las compañías y de los productos más que sus beneficios. Sin embargo, las organizaciones con liderazgos complementarios tienen una alta percepción de que su colaboración genera una diferencia, contribuyen a la sociedad y por la tanto se esfuerzan para realizar ese trabajo con mayor orgullo que en los espacios con menor presencia de mujeres.

Las mujeres se han visto inmersas durante generaciones en la esfera privada. Pasar a la esfera pública ha propiciado un esfuerzo de aceptación en actividades para las que, en el aspecto social, no han sido preparadas, lo cual supone, en ciertas ocasiones, no ser bien vistas por dicha sociedad. ¿Cómo se puede estar orgullosa de ser una líder al interior de una empresa cuando ello implica para algunos que con ello descuidas tus roles de madre, pareja, hija, etc? De los hombres, por el contrario, se espera que estén satisfechos con sus éxitos en la esfera pública y es correcto que se sientan "orgullosos de ellos" (Ben-Noam, 2018).

Como se puede ver en los reactivos "Deseo trabajar aquí por un largo tiempo", "Nuestros clientes calificaron como excelente el servicio que les brindamos" y "Recomendaría mucho a mis amigos o conocidos a mi organización como un excelente lugar para trabajar", el grupo con muy alta presencia de mujeres presenta resultados bajos comparativamente con el comportamiento en otras dimensiones, lo que apoya las aseveraciones sobre la dimensión de Orgullo.

Las organizaciones con muy alta presencia de mujeres demuestran resultados en la dimensión de Orgullo por arriba del promedio del resto de las organizaciones que se evaluaron en este estudio.

Los lazos de compañerismo en los Mejores Lugares para Trabajar®

En el modelo de GPTW[®], el **Compañerismo** representa el grado de hospitalidad y comunidad dentro de la organización, lo que se traduce en el sentido de "familia" o equipo. Implica que las personas puedan ser ellas mismas en sus lugares de trabajo y que exista una atmósfera socialmente "amigable".⁶

Una organización ha desarrollado el compañerismo cuando sus integrantes sienten que son parte de una comunidad en donde su papel y el de todos son fundamentales para que funcione y se cumplan los objetivos. De manera colectiva se agradece ese esfuerzo individual mediante el apoyo en momentos clave de la vida tanto profesional como personal, valoración del trabajo y de la persona, pero también como reconocimiento a la colaboración profesional constante en el logro de los objetivos de cada colaborador y de la organización en su conjunto.

Las organizaciones deben ser acogedoras, hospitalarias e inclusivas, con líderes y colaboradores que compartan los valores corporativos. Este esquema conducirá a mejorar el desempeño de la gente, favorecerá su permanencia y facilitará el logro de los objetivos del negocio (Llano, 2007).

CUADRO 13 Porcentaje de mujeres y diferencias en la dimensión **Compañerismo**.

Grupo	Porcentaje de mujeres en la Alta Dirección	Porcentaje de mujeres en Gerencias	Porcentaje de mujeres en Jefaturas	Diferencia entre el grupo y la media del total de las organizaciones
Grupo 4-Muy alta presencia de mujeres	50%	50%	51%	2.7 pp
Grupo 1-Alta presencia de mujeres	31%	42%	28%	1.1 pp
Grupo 2-Baja presencia de mujeres	24%	39%	45%	0.0 pp
Grupo 3-Muy baja presencia de mujeres	8%	18%	19%	-1.8 pp

En el Cuadro 13 apreciamos que los grupos con muy alta y alta presencia de mujeres tienen resultados por arriba del promedio en 2.7 y 1.1 pp, respectivamente; mientras que el de baja se comporta igual que el promedio. No obstante, el grupo de muy baja presencia de mujeres sigue una trayectoria inferior a la media en 1.8 pp.

CUADRO 14 Reactivos con diferencias máximas y mínimas entre el grupo y la media del total de las organizaciones. Dimensión **Compañerismo**.

Reactivos	Muy alta presencia de mujeres	Muy baja presencia de mujeres	
Diferencias máximas en Muy alta presencia de mujeres			
Aquí las personas se preocupan por los demás	4.9 pp	-3.4 pp	
Aquí las personas celebran eventos especiales	3.7 pp	-1.7 pp	
Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido	2.4 pp	-1.7 pp	
Diferencias mínima en Muy alta presencia de mujeres			
Puedo contar con la ayuda de las personas	1.5 pp	-1.4 pp	
Puedo ser yo mismo aquí	1.6 pp	-1.4 pp	
Este es un lugar donde se disfruta trabajar	2.0 pp	-1.3 pp	

El cuadro 14 muestra que los espacios laborales con muy alta presencia de mujeres tienen resultados más altos en aspectos destacados como el interés por las personas, la capacidad de celebrar ocasiones especiales y en la cordialidad que se demuestra a los recién integrados a la organización. Con referencia a los mínimos, tenemos que la percepción de los colaboradores decrece; sin embargo, aún es significativo que disfrutan trabajar y ser parte de la organización, que se les permita ser auténticos y consideran que pueden contar con el apoyo de otras personas.

La mujer es más proclive al encuentro interpersonal con los que la rodean y tiende a ser sensible a las necesidades o conflictos internos de las personas cercanas, promoviendo un mayor espíritu de equipo (Debeljuh y Las Heras, 2010). Muestra de esto es el reactivo con el resultado más elevado, "Aquí las personas se preocupan por los demás", con lo cual se sustenta una mayor disposición al encuentro interpersonal en organizaciones con muy alta presencia de mujeres. Además destaca que la diferencia entre los grupos de muy alta y muy baja presencia de mujeres es de 8.3 pp, por lo que podemos establecer que esta característica es más común en las organizaciones lideradas por mujeres.

También se ha encontrado que las mujeres en puestos de liderazgo tienden a satisfacer las necesidades de sus empleados. Ellas suelen ser más compasivas y activas al atender y entender los apuros de sus colaboradores, y suelen dar con mayor frecuencia permisos o trabajos parciales cuando sus colaboradores lo requieren. Asimismo, tienen una mayor predisposición a ocuparse por las necesidades personales de su gente y reconocerlos por las metas alcanzadas.

La presente investigación también muestra que los liderazgos con muy alta y alta presencia de mujeres favorecen un compañerismo más profundo, el cual no sólo se basa en la escucha de las problemáticas o logros de los resultados, sino que está comprometido con la resolución de necesidades y el aprecio de los colaboradores.

En ambientes de muy alta presencia de mujeres, las personas tienden a disfrutar más su trabajo, son más auténticas y se promueve el espíritu de equipo. Estos aspectos se ligan con la dimensión de Compañerismo, ya que los líderes promueven un sentido de comunidad, pertenencia e imparcialidad entre sus colaboradores.

En este sentido los resultados para los reactivos "Aquí las personas celebran eventos especiales" y "Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido" son comparativamente altos con respecto al grupo de muy baja presencia femenina, con diferencias de 5.4 y 4.1 pp.

La familia es el primer espacio de sociabilización de los individuos; en el ideal, debe brindar seguridad y calidez a sus integrantes. La mujer ha contribuido durante siglos a conformar familias, por lo que no es de extrañar que traslade esas habilidades a los ambientes laborales en los que se desenvuelve (Debeljuh y Las Heras, 2010).

Las organizaciones con muy alta y alta presencia de mujeres, en especial en la Alta Dirección, presentan mejor desempeño que el promedio en la dimensión de Compañerismo, como muestra el Cuadro 13, en donde todos los porcentajes están por arriba de la media mientras que las organizaciones con muy baja presencia de mujeres presentan resultados por debajo de la media.

La complementariedad en el liderazgo permite modificar la visión del negocio enfocada sólo en ganancias y ventas hacia una que también incluya el bienestar de los empleados, las comunidades y el medio ambiente (Eagly y Carli, 2007).

LOS INDICADORES GPTW®

"Un excelente lugar para trabajar es aquel donde se **logran los objetivos de la organización**, con personas que **entregan lo mejor de sí mismas**, y **trabajan unidas como equipo/familia**, todo en un ambiente de **confianza**".

Robert Levering

GPTW® tiene diferentes soluciones que se integran para medir la cultura organizacional, el ambiente laboral, las habilidades de los líderes y colaboradores para construir un "excelente lugar para trabajar" y así asegurar el logro de los objetivos del negocio.

Los resultados de la encuesta de Ambiente Laboral Trust Index® proporcionan una amplia variedad de indicadores que permiten conocer con precisión la percepción de los colaboradores de la cultura y clima laborales en las organizaciones donde colaboran, esto deriva en indicadores de capital humano y liderazgo.

Para efectos de este estudio se han considerado los siguientes:

1. Liderazgo

Desde la perspectiva de GPTW[®], para que los líderes puedan desarrollar culturas de Alta Confianza en sus equipos de trabajo, los líderes deben apalancarse en competencias culturales. Algunas de ellas se enfocan en crear lazos relacionales con sus colaboradores al emplear sus habilidades para escuchar, compartir, desarrollar, inspirar, comunicar, disfrutar, reconocer, cuidar y empoderar a la gente. Otras competencias están asociadas a procesos de gestión operativa de la organización, como la contratación, la visión estratégica, y el trato justo y respetuoso.

La metodología de Great Place To Work® considera tres mediciones para conocer la perspectiva que tienen los colaboradores acerca del desempeño de los líderes como parte de la organización: el índice de liderazgo y competencias culturales, el índice de alineación estratégica, y las habilidades gerenciales.

2. Capital humano

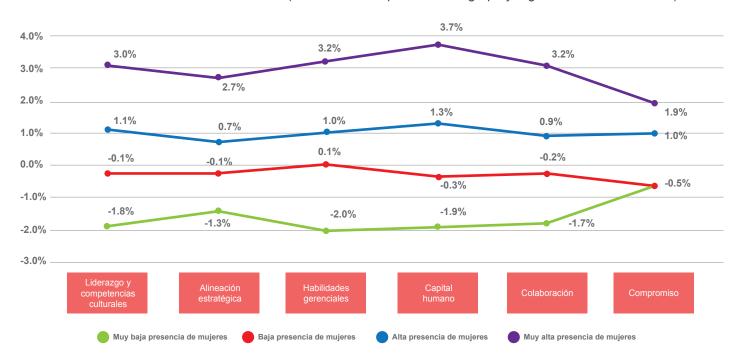
La forma como las organizaciones seleccionan, contratan, reciben, integran y tratan a sus colaboradores hace una diferencia importante en cuanto al acceso y la conservación del talento. Por otra parte, los procesos de asistencia al personal, compensación, reconocimiento, sumados a los planes de carrera, capacitación, desarrollo y promoción de colaboradores cuentan como factores clave en el pulso de la organización y la satisfacción de sus integrantes, por ello se cuenta con mediciones de análisis enfocadas exclusivamente a obtener indicadores de procesos organizacionales del capital humano.

3. Personas

El esquema de Great Place to Work® también permite conocer la proporción en la cual los colaboradores retribuyen a la organización aquellas acciones que van más allá de lo transaccional, por parte de los líderes, tanto desde la perspectiva personal como laboral. La intención de cada colaborador suma a permanecer en la organización, referir a las personas, disponerse a dar lo mejor de sí mismos y compartir los resultados en las buenas y en las malas, y permite conocer los **niveles de compromiso y de colaboración** que cuantifican la visión personal y de los grupos de trabajo, respectivamente.

Durante esta investigación se analizaron los resultados que arrojaron los indicadores antes mencionados para los cuatro grupos de estudio: muy alta presencia, alta, baja y muy baja presencia de mujeres en las posiciones de liderazgo.

En general, los resultados muestran valores más altos que el promedio en las organizaciones que cuentan con alta y muy alta presencia de mujeres, mientras que las organizaciones con menores niveles de presencia de mujeres presentan resultados inferiores a la media (ver Gráfica 02).



GRÁFICA 02 Indicadores GPTW® (diferencia entre promedio del grupo y organizaciones analizadas).

La Gráfica 02 expone que las organizaciones con muy alta presencia de mujeres (50% de posiciones de liderazgo ocupadas por mujeres) tienen resultados que van de 1.9 a 3.7 pp por arriba de la media. Con respecto a la alta presencia de mujeres (31% de mujeres en posiciones de Alta Dirección), se observa un comportamiento similar entre las seis mediciones con variación de 0.7 pp en su resultado inferior a 1.3 pp en su resultado más elevado. Las organizaciones con baja presencia de mujeres en la Alta Dirección (24%) muestran resultados relativamente cercanos a la media, pero inferiores a ella que van del -0.5 al 0.1 pp. Por último, en espacios con muy baja presencia de mujeres en la Alta Dirección (8%), su comportamiento es el más bajo con respecto a los demás grupos con cifras negativas que van del -2 hasta -0.5 pp.

Los resultados de esta investigación tienen semejanza con distintos estudios en los que se establece que organizaciones con al menos 30% de presencia de mujeres en niveles de liderazgo presentan una serie de beneficios tanto en los climas laborales como en los resultados de negocio.

Entre ellos destaca la investigación de MSCI Inc. titulada *The Tipping point: Women on boards and financial performance*, en la cual analizaron empresas por un periodo de cinco años (2011-2016), en donde encontraron que las compañías estudiadas, que contaban con tres mujeres o más en su consejo, para el 2011 presentaron una ROE (*Return on Equity*) superior a 10 puntos porcentuales y +37% de ganancias por acción (EPS) en comparación con la media. Aquellas que no tenían mujeres en el periodo de referencia (2011-2016) para el año 2016 mostraron resultados negativos en 8% de ganancias por acción y un punto porcentual en la ROE. En otras investigaciones, también se ha encontrado que 30% de mujeres hacen diferencias positivas en las organizaciones en términos de creatividad y mejor toma de decisiones, entre otros (Thwing, Rallis, y Mazzucchelli, 2016).

Las organizaciones que tienen culturas organizacionales basadas en la confianza, como es el caso de las que certifica GPTW®, suelen tener retóricas coincidentes con la práctica.

En estos ambientes las mujeres y hombres pueden ascender porque desarrollan comportamientos de liderazgo orientados a tareas y relaciones (Pfaff, Boatwright, Potthoff, Finan, Ulrey, Huber, 2013). En este sentido, las organizaciones con alta y muy alta presencia de mujeres de este estudio refuerzan la evidencia, pues muestran mejor desempeño tanto en tareas relacionadas con las mediciones de indicadores de capital humano, habilidades gerenciales e índice de alineación estratégica, como en las competencias asociadas con el índice de liderazgo y competencias culturales, nivel de compromiso y nivel de colaboración.

Para reforzar este análisis se realiza un contraste entre los grupos de muy alta (50%) y muy baja (8%) presencia de mujeres. La investigación observa diferencias que van desde 2.4 hasta 5.6 pp, con los **Indicadores de procesos organizacionales** del capital humano como los que muestran mayor separación entre los grupos, mientras que el nivel de compromiso presenta los datos más cercanos (ver Cuadro 15).

La evidencia muestra que en espacios de liderazgo complementario (50% de mujeres en posiciones de liderazgo), las tareas y las relaciones suelen tener mejores resultados que en espacios con liderazgo minoritario de mujeres.

CUADRO 15 Diferencia entre resultados de los grupos de muy alta y muy baja presencia de mujeres en posiciones de liderazgo.

Medición	Diferencia
Índice de liderazgo y competencias culturales	5.3 pp
Índice de alineación estratégica	4.0 pp
Habilidades gerenciales	5.2 pp
Indicadores de procesos organizacionales del capital humano	5.6 pp
Nivel de colaboración	4.9 pp
Nivel de compromiso	2.4 pp

A continuación se presenta a profundidad un análisis del índice de liderazgo y competencias culturales y de los indicadores de procesos organizacionales del capital humano. Destacamos que estas mediciones son las que inciden directamente en la cultura organizacional y en el estilo de liderazgo y que, por lo tanto, repercuten en la percepción de los colaboradores hacia la organización y sus líderes.

1. Liderazgo

1.1. Indicadores de liderazgo y competencias culturales

El líder tiene un papel importante en las organizaciones, no sólo en la consecución de los objetivos de la organización. Su labor es lograr que las personas den lo mejor de sí mismas trabajando unidas como equipo. El indicador de liderazgo y competencias culturales considera tres componentes que permiten evaluar el desempeño del rol de los líderes en función de las competencias que se requieren en una cultura de confianza. Este indicador se construye de la siguiente manera:

- 1. Lograr objetivos de la organización, que se demuestra con las competencias para Inspirar, Escuchar y Comunicar,
- 2. Entregar lo mejor de sí mismos, asociado a las competencias Desarrollar, Agradecer y Cuidar,
- 3. Trabajar unidos como equipo o familia, que se vincula con las acciones para Contratar, Disfrutar y Compartir.

Al realizar el análisis de los resultados en este indicador en las organizaciones con mayor presencia de mujeres en las posiciones de liderazgo, se muestra que las competencias del líder para lograr que el equipo dé lo mejor de sí mismo, presentan los porcentajes más altos con respecto de la media en las competencias Agradecer (4.2 pp), Desarrollar (3.6 pp) y Cuidar (3.5 pp) (ver cuadro 16). Sobresale la competencia Agradecer, ya que además de ser el resultado más alto, su diferencia con respecto al grupo de muy baja presencia femenina es mayor a 7 pp.

En relación a las competencias del líder para promover un trabajo unido como equipo o familia, en específico, destacaron los resultados en competencias para Contratar (3.3 pp) y Compartir (3.2 pp). Se distingue la competencia Contratar, en la cual la diferencia entre el grupo de muy alta y muy baja presencia de mujeres es de casi 6 pp.

Por último, para promover que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización, las competencias Escuchar (2.6 pp) y Comunicar (2.6 pp) resultaron con porcentajes altos con respecto a la media (ver Cuadro 16).

De tal manera que las empresas con muy alta presencia de mujeres en posiciones de liderazgo mostraron porcentajes altos con respecto a la media en los tres grupos del indicador de liderazgo y competencias culturales del Modelo GPTW[®].

En este mismo sentido, se señala que las competencias Disfrutar (2.0 pp), así como Inspirar (2.4 pp), Escuchar (2.6 pp) y Comunicar (2.6 pp), podrían leerse como resultados bajos en empresas con muy alta presencia de mujeres en la Alta Dirección con respecto a la media, pero sin ser cifras negativas. Sin embargo, al compararse con los otros grupos de organizaciones, los resultados todavía son los más altos con respecto a la media (ver Cuadro 16).

CUADRO 16 Indicadores de liderazgo y competencias culturales.

Modelo GPTW®	Indicador de liderazgo y competencias culturales	Grupo 1-Alta presencia de mujeres	Grupo 2-Baja presencia de mujeres	Grupo 3-Muy baja presencia de mujeres	Grupo 4-Muy alta presencia de mujeres
Logran los objetivos de la organización	INSPIRAR	0.7 pp	-1.0 pp	-1.3 pp	2.4 pp
	ESCUCHAR	0.9 pp	0.0 pp	-1.7 pp	2.6 pp
	COMUNICAR	1.3 pp	-0.3 pp	-1.5 pp	2.6 pp
Entregan lo mejor de sí mismos	AGRADECER	1.4 pp	0.2 pp	-3.0 pp	4.2 pp
	DESARROLLAR	1.1 pp	-0.2 pp	-2.0 pp	3.6 pp
	CUIDAR	1.0 pp	-0.3 pp	-1.6 pp	3.5 pp
	CONTRATAR	0.8 pp	0.5 pp	-2.6 pp	3.3 pp
Trabajan unidos como equipo/ familia	COMPARTIR	1.4 pp	-0.6 pp	-1.3 pp	3.2 pp
	DISFRUTAR	1.0 pp	-0.4 pp	-0.9 pp	2.0 pp

^{*}El color verde indica los valores más altos de cada grupo.

Al evaluar a las organizaciones con muy baja presencia femenina, en comparación con las que cuentan con una proporción mayor de mujeres, los porcentajes aún se ubican por debajo de la media. Las cifras más altas de este grupo se presentaron en el **logro de objetivos y en promover el trabajo en equipo o en familia,** en específico en las competencias Inspirar (-1.3 pp) y Comunicar (-1.5 pp), así como Compartir (-1.3 pp) y Disfrutar (-0.9 pp) —valor este último que se ubica como el más alto para el grupo (ver Cuadro 16)—.

Con respecto a los datos más bajos en estas mismas organizaciones, el rubro **entregar lo mejor de cada persona**, en específico en las competencias Agradecimiento (-3.0 pp) y Desarrollo (-2.0 pp), presenta resultados inferiores en comparación. La vertiente **promover un trabajo como equipo o familia**, en las habilidades de contratación (-2.6 pp), también fue evaluada con porcentajes por debajo de la media (ver Cuadro 16).

En las organizaciones con muy alta presencia de mujeres el rubro mejor evaluado fue el trabajo de los líderes para buscar que sus colaboradores **entreguen lo mejor de sí mismos.** De lo anterior se infieren dos aspectos: el primero se relaciona con la cultura de la organización, la cual favorece el aprendizaje, estructuras flexibles y un liderazgo basado en la colaboración, en el que la gente tiene la libertad de exponer sus ideas, de equivocarse, de ser autónomo. Asimismo, se refiere a las habilidades y personalidad de los líderes que confían en la gente, reconocen sus logros y los desarrollan con base en sus fortalezas, creando un ambiente de innovación y crecimiento (Laeeque y Fahim, 2017).

La habilidad que tienen los líderes para Reconocer, Desarrollar y Cuidar a su equipo son comportamientos que tradicionalmente se asocian a algunas mujeres, de tal manera que se infiere que varias líderes tienden a tener un estilo de dirección más enfocado a la persona, lo cual promueve un trabajo más colaborativo y con orientación al servicio (Romo, 2008).

Este estudio muestra evidencia significativa que asciende a 7 pp de diferencia entre las organizaciones de muy baja y muy alta presencia de mujeres que refuerzan este enfoque. Además, se destaca que las competencias que presentan una mayor diferencia entre estas organizaciones son: Agradecer (7.2 pp), Contratar (6.0 pp) y Desarrollar (5.7 pp) (ver cuadro 17).

CUADRO 17 Diferencia entre resultados de los grupos muy alta y muy baja presencia de mujeres en el índice de liderazgo y competencias culturales por medición.

Competencias	Diferencia
Agradecer	7.2 pp
Contratar	6.0 pp
Desarrollar	5.7 pp
Cuidar	5.1 pp
Compartir	4.5 pp
Escuchar	4.3 pp
Comunicar	4.0 pp
Inspirar	3.8 pp
Disfrutar	2.9 pp

Diversas investigaciones han tratado de diferenciar el estilo de liderazgo de mujeres y hombres, en las cuales destaca que la mujer tiene un estilo de liderazgo transformacional⁷ y el hombre un estilo de liderazgo transaccional.⁸ Sin embargo, hay poca información que muestre evidencias de estas diferencias; más bien, se encuentran habilidades, creencias y actitudes de los líderes que se expresan de manera distinta en el estilo de liderazgo de la persona (García, Salas y Gaviria, 2017). De tal manera que todo líder necesita crear armonía dentro de su equipo y generar un ambiente de trabajo con satisfacción y rendimiento, con ánimo de influir en las personas, de desarrollarlas y cuidarlas, de servir como líderes, de aprender de manera constante, de reconocer a las personas por su trabajo, de obtener resultados con base en los valores de la organización y sobre todo, con una visión humanista y de colaboración (Romo, 2008).

Además, uno de los retos de los líderes es promover y tener comportamientos incluyentes a favor del talento para lograr la construcción de culturas enfocadas en la inclusión, esto con el objetivo de empoderar a sus colaboradores, responsabilizando y comprometiendo a la persona en el logro de sus objetivos. Los líderes que con una actitud de valentía apuestan y creen en su equipo, son humildes al momento de compartir los logros, pero también al afrontar las crisis y los retos (Prime y Salib, 2014).

Asimismo, promover al interior de las organizaciones un liderazgo incluyente tiene beneficios tanto para el negocio como para las personas. Desde el punto de vista del negocio, mejora el rendimiento financiero, así como las propuestas comerciales que se presentan a los clientes. Los beneficios asociados con los colaboradores en ambientes incluyentes promueven el compromiso y la innovación, y buscan que la persona desarrolle al máximo sus fortalezas (Thwing, Rallis, y Mazzucchelli, 2016).

⁷ Liderazgo transformacional: invita a los colaboradores a lograr los objetivos, motiva al equipo y promueve la innovación al interior de la organización (Brehm, 2007).

⁸ Liderazgo transaccional: motiva a los colaboradores a través de recompensas o castigos, sobre el entendido de que al lograr los objetivos planteados serán recompensados (Brehm, 2007).

2. Capital Humano

2.1. Indicadores de procesos organizacionales de capital humano

Uno de los principales objetivos de GPTW® es crear excelentes lugares para trabajar, para lo cual es necesario que las organizaciones construyan culturas de alta confianza y de esta manera puedan atraer y retener el mejor talento. A través del Culture Audit®, GPTW® evalúa las políticas, procesos y prácticas de Capital Humano de las organizaciones participantes en el Ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar® en las áreas culturales y de gestión de personal.

La implementación de estas prácticas se traduce en la percepción de los colaboradores, en la experiencia que viven en sus lugares de trabajo, en cómo, a través de procesos, acciones y políticas, se permea la cultura organizacional, lo cual se evalúa en la encuesta de Ambiente Laboral Trust Index[®].

En el análisis de datos de GPTW® y el CIMAD se obtuvieron resultados de las organizaciones sobre sus procesos de gestión de capital humano9 al comparar a las organizaciones con muy alta y muy baja presencia de mujeres en la Alta Dirección. El indicador que se obtiene consta de la medición de ocho procesos principales: asistencia de personal, proceso de reclutamiento y selección, planes de carrera y promoción, planes de capacitación y desarrollo, empowerment, política de compensación, sistema de reconocimientos institucionales y eventos institucionales de integración.

La percepción de los colaboradores sobre este indicador mostró que las organizaciones con muy alta presencia de mujeres en las posiciones de liderazgo (50%) fueron mejor evaluadas en los procesos de gestión de capital humano con 3.7 pp arriba de la media, en comparación con las empresas con muy baja presencia de mujeres en puestos de la toma de decisiones, 1.9 pp por debajo del promedio (ver Cuadro 18).

CUADRO 18 Percepción del indicador de procesos de Gestión de Capital Humano¹⁰.

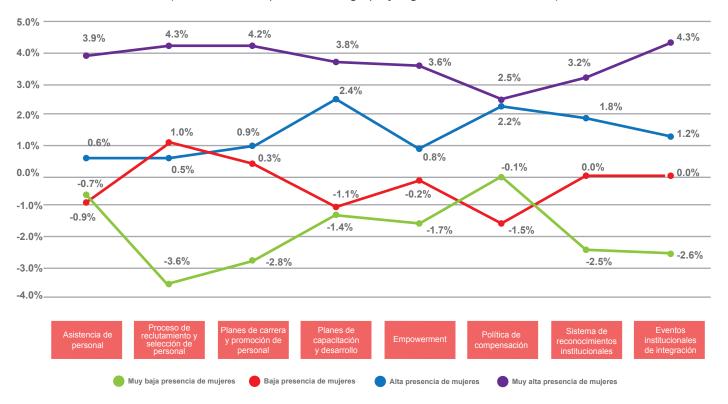
	Indicador GCH
Grupo 1-Alta presencia de mujeres (50% AD)	1.3 pp
Grupo 2-Baja presencia de mujeres (31% AD)	-0.3 pp
Grupo 3-Muy baja presencia de mujeres (24% AD)	-1.9 pp
Grupo 4-Muy alta presencia de mujeres (8% AD)	3.7 pp

Los procesos de capital humano mejor evaluados en las empresas con muy alta presencia de mujeres (50%) fueron: Reclutamiento y Selección con 4.3 pp, Eventos institucionales de integración con 4.3 pp, Planes de carrera y promoción 4.2 pp, y Asistencia de personal 3.9 pp (ver Gráfica 3). Asimismo, en estos procesos se presenta una diferencia por arriba de los 7 pp entre las organizaciones con muy alta y muy baja presencia de mujeres.

⁹ GPTW evalúa cinco indicadores: índice de liderazgo y competencias culturales, índice de alineación estratégica, indicadores de procesos organizacionales de capital humano, nivel de colaboración, nivel de compromiso y habilidades gerenciales.

Los porcentajes que se presentan en el informe están comparados con la media de las empresas rankeadas

GRÁFICA 03 Indicadores de procesos de Gestión de Capital Humano (diferencia entre promedio del grupo y organizaciones analizadas).



Con base en lo observado en la Gráfica 03 se infiere lo siguiente para cada proceso:

- Reclutamiento y Selección: se refiere a la selección y contratación de talento adecuado a la cultura de la organización. Del presente estudio se deduce que los liderazgos complementarios (50% de mujeres) contratan a las personas buscando que estén alineados con la cultura organizacional con 4.3 pp sobre el promedio. Al comparar el grupo de muy baja con el de muy alta presencia de mujeres se observa una diferencia de 8 pp, valor que constituye la mayor diferencia.
- Eventos institucionales de integración: este apartado hace mención a las acciones diseñadas por el área de Recursos Humanos para fomentar la inclusión; es decir, la forma de integrar a los colaboradores y de mantener esa integración en la organización. Algunos de estos aspectos pueden ser relacionados con características "tradicionalmente" atribuidas a la mujer, que se ven reflejados en 4.3 pp sobre la media en el grupo de muy alta presencia de mujeres. Muchas mujeres suelen "preocuparse por el otro", o bien, buscan "integrar a las personas", lo cual promueve la solidaridad y una mejor interacción entre las personas y equipos (Ibarra y Dali, 1995). Asimismo, algunas mujeres usan su inteligencia social y emocional para fortalecer la relación entre sus equipos (Schwartz, 2012). Estos aspectos son consistentes con este estudio, en el cual la diferencia asciende a 7 pp entre el grupo de muy alta presencia de mujeres (50%) y el de muy baja presencia de mujeres (8%).
- Planes de carrera y promoción personal: este proceso fomenta el diseño de un plan de carrera por parte de los colaboradores, lo cual impulsa un ambiente de igualdad de oportunidades y meritocracia. Conlleva al desarrollo del talento, de habilidades personales y de procesos de innovación que permiten ascensos verticales o movimientos horizontales que benefician a los colaboradores y a la organización. De esta forma se promueve una cultura que valora la justicia y transparencia en los procesos y decisiones relacionados con la

gestión del capital humano (Bernal y Moreno, 2017). En nuestro estudio se muestra que las organizaciones con muy alta presencia de mujeres tienen 4.2 pp sobre la media. Mientras que la diferencia entre los grupos extremos (muy alta y muy baja presencia de mujeres) es de 7 pp.

- Asistencia del personal: se relaciona con la flexibilidad horaria, vacaciones, esquemas de trabajo, entre otros; aspectos que las organizaciones con mayor presencia de mujeres posibilitan para todos sus colaboradores y que son altamente valorados, debido a que facilitan la armonización del trabajo con los compromisos personales y familiares. Algunas organizaciones integran prácticas family friendly, que resultan benéficas para las personas y las organizaciones. Además, invitan tanto a los hombres como a las mujeres a formar parte de dichas prácticas; y en equipos en donde la mujer es líder, se ha visto que ambos viven estas prácticas, mientras que, en otros casos, las prácticas existen, pero no son utilizadas con tanta frecuencia por los hombres (Eagly y Carli, 2007). Todo esto se refleja en nuestro estudio con 3.9 pp por encima de la media para el grupo de muy alta presencia de mujeres. Al comparar el grupo de muy baja con el de muy alta presencia de mujeres se observa una diferencia de 4.6 pp.
- Por otro lado, es necesario poner atención a los **procesos de políticas de compensación y sistemas de reconocimiento**, ya que en las organizaciones con alta y muy alta presencia de mujeres estos rubros muestran los resultados más bajos; 2.5 y 3.2 pp, respectivamente.

Destaca que en las organizaciones con muy baja presencia de mujeres en la Alta Dirección (8%) las políticas de compensación fueron evaluadas dentro de sus porcentajes más altos -0.1 pp (ver Gráfica 03). Los sistemas de reconocimientos institucionales muestran una diferencia elevada entre el grupo con muy alta y con muy baja presencia de mujeres en la Alta Dirección (5.7 pp). En ambos casos son procesos que es necesario fortalecer.

Una de las características de los líderes es reconocer a su equipo por el trabajo bien hecho y por los logros alcanzados y promover culturas que impacten en los diferentes tipos de motivación: extrínseca, intrínseca y trascendente. Es decir, los líderes pueden incidir en las remuneraciones, reclutamiento y selección; otros, como motivación extrínseca, en el reconocimiento y desarrollo como parte de las motivaciones intrínsecas y hacer que los colaboradores encuentren un propósito a su trabajo como medio para trascender (Brehm y Moreno, 2010).

En el grupo con muy baja presencia de mujeres en la Alta Dirección (8%) se observa lo siguiente:

• El proceso de Reclutamiento y Selección presenta el porcentaje más bajo con respecto al promedio, con -3.6 pp. Esto incide en el proceso de contratación llevado a cabo en estas organizaciones, en las que parece que existen elementos adicionales a la cultura; por ejemplo, la experiencia, el sexo, los conocimientos y aspectos físicos, entre otros.

Las personas responsables de la contratación tienen un papel importante porque en ocasiones los estereotipos, de manera inconsciente, pueden sesgar su selección del futuro colaborador. A modo de ejemplo, los reclutadores pueden hacer inferencias sobre las características de los candidatos, como aspectos físicos detectados a través de la fotografía, la escuela de procedencia, el nombre, entre otros, que están contenidos en el currículum y que pueden desviar el proceso de selección de personal. En este sentido, no hay evidencias de estudios que muestren diferencias significativas según el género del reclutador en los procesos de reclutamiento y selección, o bien de la persona que toma la decisión de contratación (Solano y Smith, 2013)

Una organización que promueve una cultura de confianza y es incluyente, con procesos de gestión del capital humano robustos que privilegien el talento como una ventaja competitiva, se conduce a mejorar su marca empleadora y hacer que la organización sea atractiva para las personas. A su vez, compromete a sus colaboradores, quienes están más satisfechos y motivados, lo cual impacta en la productividad de la organización. Además, se crea un círculo virtuoso en la gestión de talento desde el momento que se atrae al colaborador, se desarrolla, retiene y promueve (Prime y Salib, 2014).

CONCLUSIONES

Las organizaciones con un liderazgo complementario (50% mujeres y 50% hombres) presentan **resultados en su ambiente laboral** —**medido por el indicador de confianza Trust Index® de Great Place to Work®**—**por encima del promedio,** con cifras de 1.9 a 4.0 pp, tanto en las **dimensiones** (Gráfica 01) como en los **indicadores** (Gráfica 02) del modelo de GPTW®, que son la base de este análisis y con las cuales se analiza la construcción de culturas basadas en la confianza.

Sobre estos mismos puntos de análisis se observa que el grupo con **alta presencia de mujeres** en la Alta Dirección (31%) muestra comportamientos por **arriba de la media**, alrededor de 0.5 y 2.4 pp. El grupo con **baja presencia de mujeres** (24%) aporta datos **cercanos al promedio**, que van de 0.1 a 1.0 pp. Finalmente, los ambientes con **muy baja presencia de mujeres** en posiciones de liderazgo (8%) exponen cifras **por debajo de la media**, con valores que van del -2.0 a -0.5 pp. Estos datos indican que aun cuando la confianza está presente en todas estas organizaciones, los espacios con liderazgos complementarios tienen percepciones más favorables por parte de sus colaboradores que los ambientes con un liderazgo menos complementario.

Podemos afirmar que a mayor complementariedad de género en los puestos de liderazgo se generan Mejores Lugares para Trabajar[®] para Todos.

El sector tiene un papel importante en la participación de mujeres, ya que las organizaciones con muy baja presencia de mujeres en las posiciones de liderazgo corresponden al sector de Manufactura. Cuatro de cada diez organizaciones pertenecen a este sector. Mientras que las organizaciones con muy alta presencia de mujeres se encuentran en el sector de Servicios Profesionales, dos de cada 10 organizaciones, seguido de los sectores de Biotecnología & Farmacéutica, Cuidado de la Salud, Organizaciones No Gubernamentales y Filantrópicas, Servicios Financieros y Seguros y Hospitalidad, con 10%. De lo anterior se concluye que las mujeres siguen participando en mayor grado en los sectores de Servicios, Salud, Hospitalidad e Investigación, a diferencia del sector de Manufactura que sigue mostrando una mayor participación de hombres. En este sentido, la cultura que se vive en México así como la psicología del mexicano en el trabajo podría explicar que la integración de la mujer en el trabajo como extensión de sus labores domésticas en un sentido cultural (como madre o esposa), genera a su vez la tendencia de la ocupación de la mujer a elegir trabajos que representan roles considerados como "femeninos" (en sectores como educación, salud, soporte administrativo y de servicios), y no en trabajos que representan roles "masculinos", como en áreas de producción o construcción.

Las percepciones de los colaboradores que pertenecen a las organizaciones con muy alta presencia de mujeres en las dimensiones de Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, así como en los indicadores de Capital Humano, y Liderazgo y Competencias Culturales muestran sus puntos más altos. A su vez, el nivel de percepción de los colaboradores en las organizaciones con muy baja presencia de mujeres disminuye en estos rubros. Esto nos permite concluir que cuando existe muy alta presencia de mujeres, las organizaciones generan mejores resultados al aprovechar su cultura y las prácticas enfocadas a desarrollar y dar más importancia a estos temas. Por el contrario, en los aspectos donde las organizaciones con muy baja presencia de mujeres presentan sus resultados más elevados, la diferencia comparativa se reduce, como es el caso de Orgullo, Compromiso y Alineación Estratégica.

En las organizaciones con **muy alta presencia de mujeres** en los puestos de liderazgo las competencias de liderazgo sobre **desarrollar, agradecer** y **cuidar resultaron** los más altos puntos porcentuales respecto de la media. De lo anterior se infiere que los colaboradores perciben que algunas mujeres líderes buscan maximizar el potencial de sus colaboradores, demuestran un cuidado genuino e interés por ellos y reconocen sus logros. Con ello sus colaboradores entregan lo mejor de sí mismos para la organización.

Los procesos organizacionales de Capital Humano mejor evaluados en los liderazgos con muy alta presencia de mujeres son los eventos de integración institucionales y los procesos de reclutamiento y selección. De lo anterior se observa que al momento de atraer talento es importante que la persona comulgue con la cultura y valores de la organización; además, la preocupación por el otro y la celebración de eventos especiales son comportamientos que se estimulan en liderazgos complementarios.

Los procesos sobre las políticas de compensación y sistema de reconocimientos institucionales presentan la menor diferencia entre las organizaciones con muy alta y muy baja presencia de mujeres, por lo que se puede concluir que estos procesos tienden a ser similares entre ambos grupos; es decir, en los dos casos se promueve el buen desempeño y el logro de resultados, sin embargo se sugiere a las empresas fortalecer sus sistemas de reconocimiento, monetarios y no monetarios, así como visibilizar sus políticas de compensación para que los colaboradores conozcan "para qué" se les retribuye.

La investigación visibiliza algunos de los beneficios que tiene para las organizaciones contar con liderazgos complementarios y el impacto que éstos generan en la cultura organizacional. Se cree conveniente indagar aún más sobre los efectos positivos de incluir talento femenino en la Alta Dirección, entre ellos los resultados financieros del negocio, y promover los liderazgos complementarios.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones buscan reforzar ciertos aspectos en los grupos extremos (muy alta y muy baja presencia de mujeres) para que ambos incrementen todavía más una cultura organizacional basada en la confianza y en la inclusión del talento femenino.

Para mayor información o detalles, comuníquese con GPTW® o con el CIMAD.

CREDIBILIDAD

- Asegurar prácticas y procesos de comunicación asertiva de dos vías entre líderes y colaboradores. Los canales formales (que forman parte de la estrategia de comunicación interna) y las prácticas informales (que fomenten cercanía y retroalimentación continua) que promuevan el diálogo.
- Asegurar la alineación cultural en los procesos de reclutamiento y selección entre el candidato a un puesto y la organización, cuidando que los mismos eviten sesgos de género o discriminación.
- Generar experiencias de interacción real entre los candidatos, los equipos de trabajo y la organización o dentro de la cadena de cliente-proveedor interno.
- Sensibilizar a los líderes para fortalecer una conducta congruente entre el decir y el hacer hacia los colaboradores, acorde a una cultura organizacional incluyente.
- Difundir y fortalecer la mística o filosofía organizacional, así como la estimulación al cumplimiento de los objetivos estratégicos y organizacionales donde la inclusión esté presente.
- Fomentar la medición de la cultura y ambiente laboral para monitorear su impacto en indicadores clave como rotación global, rotación voluntaria, ausentismo, servicio al cliente, mermas, productividad, entre otros.

RESPETO

- Promover estrategias de reconocimiento intangible al buen trabajo y esfuerzo extra y de alto impacto, que fomenten la inclusión, espontaneidad y originalidad.
- Reducir las expectativas generadas sobre los estímulos de reconocimiento, aumentar el valor intrínseco de los mismos para tener como resultado un alto impacto en el colaborador.
- Fortalecer un ambiente laboral en donde el reconocimiento, la integración en la toma de decisiones, el trato humano y el interés por las problemáticas personales, conduzcan a una relación más armónica entre el líder y el colaborador.
- Sensibilizar a los líderes en la importancia de facilitar la generación de las políticas de vida integral y promover su uso.
- Fomentar el *coaching* formal (a través de prácticas establecidas) e informal (a través de los líderes) como mecanismo para el desarrollo del talento de los colaboradores. Asimismo, fomentar prácticas de *mentoring* con líderes dentro de la organización y de otras organizaciones del sector para crear un semillero de talento para las futuras promociones.

- Asegurar que todos los sectores poblacionales tengan la posibilidad para acceder a algún tipo de esquema o beneficio de vida integral, de acuerdo con la naturaleza de los puestos de trabaio.
- Consolidar las estructuras institucionales y generar los protocolos necesarios para garantizar el apoyo al colaborador ante situaciones personales, familiares y profesionales, sin distinción de género o condición, en momentos significativos de la vida o situaciones críticas de salud.
- Enriquecer los puestos de trabajo y promover el desarrollo horizontal a lo largo de la organización como parte del proceso de desarrollo de talento.
- Incluir programas de rotación de puestos de trabajo, proyectos interdisciplinarios e interáreas, así como otros proyectos del interés de los colaboradores.
- Promover el reconocimiento de los logros, hitos, tradiciones e historia de la organización de forma creativa y novedosa para fomentar el orgullo, sentido de pertenencia, compromiso afectivo y lealtad entre los colaboradores.

IMPARCIALIDAD

- Asegurar la creación de mecanismos que reduzcan la percepción del favoritismo de los líderes a partir de procesos y políticas aplicables a todos los colaboradores, lineamientos claros, comunicación transparente y canales de apelación (que incluyan comités de ética, códigos de comportamientos y otros medios disponibles para denunciar situaciones que se perciban injustas).
- Acrecentar el enfoque de igualdad de oportunidades para el talento como parte de la cultura organizacional, integrando el concepto de meritocracia y equidad dentro de su filosofía o valores, así como en los procesos de gestión de personas.
- Reforzar el establecimiento y cumplimiento de procesos y lineamientos claros, transparentes y comunicados para todos los colaboradores, independientemente de su condición o posición dentro de la organización.
- . Fortalecer la equidad interna en temas de compensación.

ORGULLO

- Promover el sentido de trascendencia por la organización y por el trabajo que realiza la persona, mediante mecanismos de comunicación y retroalimentación que demuestren cómo su trabajo impacta al beneficiario final del producto o servicio. Ejemplificar con situaciones reales sobre la trascendencia del trabajo en la organización y en los grupos de interés.
- Afianzar el sentimiento de pertenencia en la organización, incluyendo a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones que impactan en su trabajo o su ambiente laboral y construir una cultura basada en la confianza.
- Reforzar el compromiso afectivo promoviendo la vivencia de los valores y la filosofía de la organización con estrategias de salario emocional y ejemplo de los líderes.

• Crear comités y equipos de trabajo interdisciplinarios, integrando a hombres y a mujeres para participar activamente en proyectos culturales.

COMPAÑERISMO

- Diseñar procesos de *onboarding* o inducción de personal incluyendo a colaboradores para que modelen los valores organizacionales, e integrar el *storytelling* e historia de la organización para difundir la mística organizacional y su filosofía.
- Fomentar espacios de integración entre las personas a través de eventos internos, encuentros entre áreas, creación de grupos o comités con temáticas diferentes donde los colaboradores puedan hallar un punto de encuentro, más allá de su condición u origen.
- Incluir talleres o capacitaciones en temas comunes para los colaboradores dentro y fuera del trabajo. Por ejemplo: finanzas personales, inteligencia emocional, escuela para padres, entre otros.
- Celebrar acontecimientos especiales (nacimientos, graduaciones, bodas, cumpleaños, etc) de los colaboradores para fortalecer los vínculos entre la gente y la organización, con un toque personalizado, donde se introduzcan mensajes clave que posicionen los conceptos culturales organizacionales incluyentes.

BIBLIOGRAFÍA

Atkinson, C., Netana, C., Pickernell, D., y Dann, Z. (2017). Being taken seriously - shaping the pathways taken by Welsh female entrepreneurs. Small Enterprise Research, 24(2), 132–148. https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1337587

Ben-Noam, S. (2018). Cracking the Intrapsychic "Glass Ceiling" for Women in Leadership: Therapeutic Interventions. Psychoanalytic Inquiry, 38(4), 299–311. https://doi.org/10.1080/07351690.2018.1444856

Bernal, M., y Moreno, A. (2017): La nueva era de los negocios. Mujeres rumbo a la alta dirección. Editorial Lid, México.

Birken, M., y Cigna, G. (2019). Gender Diversity on Boards: A Cause for Multilateral Organizations. In Quayle P. y Gao X. (Eds.), Good Governance and Modern International Financial Institutions: AIIB Yearbook of International Law 2018 (pp. 25-43). LEIDEN; BOSTON: Brill. doi:10.1163/j.ctvrxk459.6

Brehm, M. (2007): El impacto en la cultura y el desempeño de la organización por la formación de expectativas y el cumplimiento de acuerdos en las relaciones de trabajo. México, Universidad La Salle, [Tesis doctoral], p. 60.

Brehm, M., y Moreno, A., (2010): El compromiso de los ejecutivos, IPADE, México, pp. 1 – 11.

Burke, R., y Major, D. (2014): Gender in organizations, Edward Elgar Publishing, Reino Unido, pp. 365 – 384.

Carbonell, J., y Castro, Y. (2008). The Impact of a Leader Model on High Dominant Women's Self-Selection for Leadership. Sex Roles, 58(11–12), 776–783. https://doi.org/10.1007/s11199-008-9411-9

Chinchilla, N. (2001): Vínculos de pertenencia y compromiso con la organización, División de Investigación del IESE; clave: BIGE20.1, España, pp. 1 - 15.

Cuadrado, I., García-Ael, C., y Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: evaluations of real and ideal managers. Scandinavian Journal Of Psychology, 56(2), 236–244. https://doi.org/10.1111/sjop.12187

Debeljuh, P., y Las Heras, M. (2010): Mujer y liderazgo: construyendo desde la complementariedad, Editorial Lid, México.

Devicienti, F., Grinza, E., Manello, A., y Vannoni, D. (2019). What Are the Benefits of Having More Female Leaders? Evidence from the Use of Part-Time Work in Italy. ILR Review, 72(4), 897–926. https://doi.org/10.1177/0019793918800287

Eagly, A., y Carli, L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business School Press, Estados Unidos, pp. 10 – 20.

Eagly, A. H. (2016). When Passionate Advocates Meet Research on Diversity, Does the Honest Broker Stand a Chance? Journal of Social Issues, 72(1), 199–222. https://doi.org/10.1111/josi.12163

García, M., Salas, L. y Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes, AD-minister, No. 31, pp. 25 - 46 • ISSN 1692-0279.

García Solarte, M., González Campo, C. H., y Murillo Vargas, G. (2017). Características de las PyMEs según la gerencia sea hombre o mujer: Caso empírico de Cali. Revista EAN, (82), 143–160. https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1648 Gómez Alatorre, E. (2019): Transformando paradigmas, abriendo caminos al talento, IPADE Publishing, México, p. 59.

Hickman, L. J. 1. lhickman@duchesneacademy. or. (2015). Women's Leadership: Young Men's Expectations of Female Leaders. Advancing Women in Leadership, 35, 22–30. Retrieved from https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=110780562&site=ehost-live

Ibarra, H., y Dali, K. (1995): Gender differences in management behavior: the ongoing debate. Harvard Business School Press, Estados Unidos, pp. 1 - 5.

Kennedy y Kray, (2013): Women in the workplace: a research roundup. Harvard Business School Press, Estados Unidos, pp. 1 – 5.

Llano, C. (2007): La Amistad en la empresa, Fondo de Cultura Económica, México, p. 221.

Laeeque, S. y Fahim, S., (2017). Knowledge Creation and Firm Performance: Is Innovation the Missing Link?. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 11 (2), pp. 505-523.

Mavin, S., y Grandy, G. (2016). Women Elite Leaders Doing Respectable Business Femininity: How Privilege is Conferred, Contested and Defended through the Body. Gender, Work & Organization, 23(4), 379–396. https://doi.org/10.1111/gwao.12130

Page, L., Boysen, S., y Arya, T., (2019): Creating a culture that Thrives, Fostering Respect, Trust, and Psychological Safety in the Workplace, Organization development review, Vol. 51, No. 1, pp. 28 – 35.

Pfaff, L. A. ., Boatwright, K. J. ., Potthoff, A. L. ., Finan, C., Ulrey, L. A., y Huber, D. M. (2013). Perceptions of Women and Men Leaders Following 360-Degree Feedback Evaluations. Performance Improvement Quarterly, 26(1), 35–56. https://doi.org/10.1002/piq.21134

Pin J.R., García P., Gallifa M., (2007): Gestión de la diversidad, más que una obligación., IESE INSIGHT., España.

Prime, J. y Salib, E., (2014): Inclusive leadership: the view from six countries, Catalyst, Estados Unidos.

Rittenhofer, I., y Povlsen, K. (2015). Organics, trust, and credibility: A management and media research perspective. Ecology and Society, 20(1). Retrieved from www.jstor.org/stable/26269715

Rodríguez, M.: Ramírez, P. (2004). Psicología del Mexicano en el Trabajo. México: Ed. McGraw Hill. 2nda. Edición.

Romo, M. (2008): la mujer líder, Editorial Planeta, España.

Sandberg, S. (2013): Lean in: Women, Work and the will to lead, Conecta, México.

Sanford, A. A. amy. aldridge. sanford@tamucc. ed., Ross, E. M. 2. rossem@nsuok. ed., Blake, S. J. 2. blakes@nsuok. ed., y Cambiano, R. L. 2. cambiare@nsuok. ed. (2015). Finding Courage and Confirmation: Resisting Impostor Feelings through Relationships with Mentors, Romantic Partners, and Other Women in Leadership. Advancing Women in Leadership, 35, 31–41. Retrieved from https://search.ebscohost.com/login.as-px?direct=true&db=eue&AN=110780563&site=ehost-live

Solano, A., y Smith, V. (2013): Effects of Sex and Attractiveness in Hiring Decisions: An Experimental Study, Universitas Psychologica, 16(1), pp.1-13. http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.eafs

Schwartz, T. (2012): What women know about leadership that men don't, , Harvard Business School Press, Estados Unidos, pp. 1-4.

Thwing Eastman, M., Rallis, D., y Mazzucchelli, G. (2016). The Tipping point: Women on Boards and Financial Performance. MSCI Inc. Recuperado desde:

https://www.msci.com/www/research-paper/the-tipping-point-women-on/0538947986

Zheng, W., Kark, R., y Meister, A. (2018): How women manage the gender norms of leadership, Harvard Business School Press, Estados Unidos, pp. 1 – 6.

SEMBLANZA INSTITUCIONAL



Great Place to Work® es la autoridad mundial en la cultura del lugar de trabajo. Desde 1992, han encuestado a más de 100 millones de empleados en todo el mundo y han utilizado esos profundos conocimientos para definir lo que hace un gran lugar de trabajo: la confianza.

Great Place to Work® ayuda a las organizaciones a cuantificar su cultura y producir mejores resultados empresariales mediante la creación de una experiencia de trabajo de alta confianza para todos los empleados. Todo lo que hacen es impulsado por la misión de construir un mundo mejor ayudando a cada organización a convertirse en un gran lugar para trabajar para todos™.



IPADE Business School es la escuela de negocios líder en América Latina que se enfoca en el perfeccionamiento de las habilidades directivas de la comunidad empresarial.

Fue creada en 1967 por un destacado grupo de empresarios mexicanos. Cuenta con tres sedes fijas: México, Guadalajara y Monterrey, y su presencia en las ciudades más importantes del país la han llevado a contar con una comunidad de networking de más de 40,000 egresados.

Centro de Investigación de la

El Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del IPADE Business School es un referente en temas relacionados con mujeres en Consejos de Administración, empresarias de alto impacto, estrategias de promoción e inclusión del talento femenino en las organizaciones, así como creación de culturas y ambientes que promueven la complementariedad entre mujeres y hombres.

Desde su creación en 2008 ha publicado 11 libros, más de 50 documentos de investigación y ha llevado a cabo 5 seminarios internacionales.

La elaboración de esta publicación ha sido dirigida por:

Great Place to Work® – (GPTW®) El Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección – (CIMAD), IPADE

Supervisión

Antonio Ono-Great Place to Work®

Eugenio Gómez Alatorre-CIMAD, IPADE

Jennifer Amozorrutia Amozorrutia-Great Place to Work®

Coordinación

Dafne Navarro Miranda-Great Place to Work® Karla Cuilty Esquivel-CIMAD, IPADE

Contribuciones

Antonio Ono-Great Place to Work®
Eugenio Gómez Alatorre-CIMAD, IPADE
Jennifer Amozorrutia Amozorrutia-Great Place to Work®
Dafne Navarro Miranda-Great Place to Work®
Rosalba Esparza Aguilar-Great Place to Work®
Alejandra Moreno Maya-Investigadora
Karla Cuilty Esquivel-CIMAD, IPADE

Revisores

Elisa Márquez Sampedro-Great Place to Work® Angel Hernández Murillo-Great Place to Work®

