

PRINCIPALES ACCIONES PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones

María Hortensia Lacayo Ojeda

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
mlacayo@fca.unam.mx

Blanca Tapia Sánchez

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
btapia@fca.unam,mx

4, 5 y 6 de octubre de 2023

Ciudad Universitaria | Ciudad de México





PRINCIPALES ACCIONES PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



Resumen

Si bien las mujeres con mayor frecuencia participan y desarrollan diversas actividades económicas, la igualdad entre hombres y mujeres dentro de éstas y en otros campos todavía está lejos de lograrse. El Índice Global de Paridad entre Géneros elaborado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2022, p. 5) señala que, si se sigue la misma tasa de progreso como hasta ahora, tomaría más de un siglo (132 años) lograr dicha paridad. Cabe hacer notar que debido a la pandemia de COVID-19 se registró una pérdida en la paridad entre mujeres y hombres, ya que antes de 2020 se pensaba que llevaría 100 años lograr ésta (cifra de WEF, 2022, p. 5).

La persistencia de la división sexual del trabajo ha ocasionado que el papel de las mujeres sea el de cuidadoras en el hogar y que el de los hombres, el de proveedores económicos, por lo que todavía existe en el imaginario colectivo¹ la idea de que las mujeres no deben aspirar a un trabajo remunerado fuera del hogar. Además, se piensa que las mujeres ya no enfrentan barreras para participar en el mercado laboral y por lo tanto no es necesario tomar medidas especiales para que ellas accedan a diferentes puestos de trabajo en niveles estratégicos en las organizaciones. Sin embargo, todavía hay mucho por hacer para lograr la paridad entre hombres y mujeres en los diversos campos de la actividad económica.

El objetivo de este trabajo es describir las principales acciones que realizan las organizaciones a fin de promover la inclusión de las mujeres

¹ Los imaginarios colectivos son “figuras interpretativas de nuestro entorno que le otorgan plausibilidad a una determinada interpretación de la realidad social, en la medida que dicha interpretación –en sus grandes rasgos– es socialmente compartida” (Duarte, 2015, p. 23 citado por Benedicto y Morán, 2015, p. 85).





en puestos de dirección y contribuir a romper las barreras a las que ellas se enfrentan.

Palabras clave: Cultura laboral inclusiva, flexibilidad laboral, teletrabajo, *mentoring* y *networking*, mujeres en puestos directivos



Introducción

En los últimos años, las mujeres se han vuelto una fuerza importante dentro de los mercados de trabajo en el mundo y continúan rompiendo barreras. Sin embargo, el cierre de la brecha de género ha avanzado muy lentamente, a pesar de las leyes y políticas que han sido adoptadas por los países para apoyar la igualdad de género en las décadas pasadas.

En el nivel mundial, las mujeres tienen menos oportunidad de ser empleadas y de obtener ascensos a puestos de alto nivel jerárquico que los hombres; en promedio ellas ganan 80% de lo que ganan ellos y además sufren de discriminación, violencia y acoso en el trabajo (International Labour Organization [ILO], 2019, p. 22). Es así que todavía no gozan de oportunidades iguales para obtener un trabajo con las mismas condiciones y el mismo salario que los hombres.

Además, existen diversos obstáculos o barreras a los que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de alto nivel en las organizaciones, como son los estereotipos de género y la cultura patriarcal que todavía existe en los países, la discriminación de género, las responsabilidades familiares y las horas que las mujeres dedican al trabajo no remunerado, entre otros.

Los estereotipos de género y la cultura provocan que ciertas ocupaciones sean consideradas femeninas y otras masculinas, lo que se conoce como segregación horizontal. Por ejemplo, actividades como las de cuidado y apoyo se asocian al género femenino y otras como las de dirección o investigación, al género masculino, lo que contribuye a que el número de niñas y mujeres que ingresan a estudiar en campos potencialmente más lucrativos como las ciencias naturales, la tecnología y las matemáticas sea muy bajo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2017, p. 27).



Otro obstáculo que explica la desigualdad de género en el trabajo remunerado e impide que las mujeres accedan a puestos de liderazgo en las organizaciones son las responsabilidades familiares y la carga de trabajo no remunerado que tienen las mujeres. En todo el mundo, las mujeres realizan más trabajo sin pago que los hombres. Un estudio de la OCDE (2017, p. 31) señala que las mujeres mexicanas realizan, en promedio, el 77% de los quehaceres domésticos y del cuidado infantil sin remuneración. El mismo estudio menciona que las horas que las mujeres en México dedican, en promedio, al trabajo no remunerado es de más de seis horas diarias, mientras que los hombres dedican a este tipo de trabajo menos de dos horas diarias. Lo anterior limita el tiempo que las mujeres pueden dedicarse al trabajo remunerado y dificulta su acceso a puestos de liderazgo, lo que se conoce como segregación vertical.



En lo que se refiere a la ocupación de las mujeres en puestos de dirección, se puede encontrar que las mujeres en México están subrepresentadas profesionalmente en todos los niveles de la jerarquía de las organizaciones y su presencia disminuye conforme aumenta dicho nivel. Así, en el nivel de gerencias se tiene un 65% de hombres contra un 35% de mujeres; la presencia de mujeres en los comités ejecutivos es de solamente un 10% y en el nivel más alto de dirección es de sólo 8% en México (cifras de Bolio, Ibarra, Garza y Rentería, 2018, p. 30). Esto a pesar de que las mujeres ocupadas en el mercado de trabajo tienen una instrucción media superior y superior en mayor proporción que los hombres: 41.3% de ellas frente a 36.5% de ellos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2019, p. 108).



En un estudio realizado por KPMG Cárdenas Dosal (2023), se preguntó a las mujeres en puestos directivos qué factores consideraban cruciales para su éxito futuro. Los resultados se muestran en la gráfica 1.

En ésta se puede apreciar que la respuesta que dieron las mujeres en puestos directivos que tiene el mayor porcentaje es *actualización y desarrollo de competencias* con 62% lo que hace pensar que, a pesar de estar ocupando un puesto directivo y de que el porcentaje de mujeres que tienen estudios medios superiores y superiores en general es mayor al de los hombres, las entrevistadas piensan que necesitan desarrollar competencias para poder ascender en la jerarquía de las organizaciones.





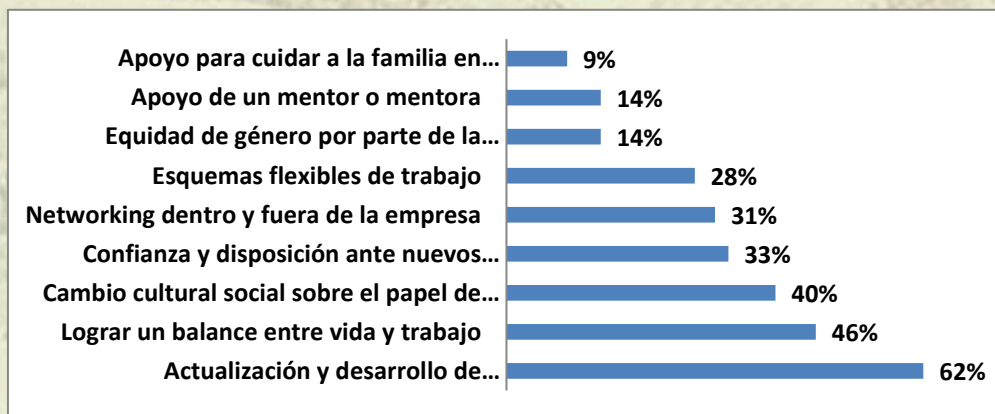
Por otra parte, si sumamos los porcentajes de *lograr un balance entre vida y trabajo* (46%), *esquemas flexibles de trabajo* (28%) y *apoyo para cuidar a mi familia en horario laboral* (9%) se tiene que estos aspectos se pueden englobar en conciliar la vida laboral con la familiar y personal y suman un porcentaje del 83%, lo que lleva a pensar que el papel de la mujer en el cuidado de los hijos, de las personas mayores y de la casa sigue siendo una preocupación para las mujeres, aun cuando ya se encuentran en puestos directivos.



Otros aspectos muy importantes son el *cambio cultural de la sociedad sobre el papel de la mujer en los negocios* (40%) y el que exista *equidad de género por parte de las empresas* (14%) que juntos suman 54%. Es importante señalar que el que existan políticas en las organizaciones que contribuyan a crear un ambiente de equidad es necesario para lograr que se incluya a las mujeres en puestos de dirección y en los consejos de administración. También es necesario que se modifique la idea que tiene la sociedad sobre los roles de género de mujeres y hombres si se desea que existan las mismas oportunidades de trabajo para ambos.



Gráfica 1
Factores cruciales para el éxito futuro de las mujeres



Nota: La suma no es igual a 100% debido a que en el cuestionario era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: Elaborada con datos de KPMG Cárdenas Dosal (2023). *Mujeres de la alta dirección en México 2023. Liderazgo femenino resiliente a largo plazo*. KPMG en México. <https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2023/03/cp-mujeres-de-la-alta-direccion-buscan-cerrar-brecha-laboral-kpmg.html>, p. 8.





Las mujeres directivas entrevistadas perciben que un factor crucial para tener éxito es la relación con otras personas por lo que el apoyo de un mentor o mentora (14%) y el que se lleve a cabo trabajo en redes o *networking* (31%) son también cruciales para lograr su futuro éxito.



Con base en las respuestas anteriores, es importante señalar que las organizaciones juegan un papel esencial para disminuir los obstáculos a que se enfrentan las mujeres que desean ocupar puestos de alto nivel. Pero también el sector público puede contribuir a ello a través de leyes que busquen la igualdad de condiciones para ellas y ellos.

El objetivo de este trabajo es describir las principales acciones que realizan las organizaciones a fin de promover la inclusión de las mujeres en puestos de dirección y contribuir a romper las barreras a las que ellas se enfrentan. Para lograr dicho objetivo, se realizó una investigación documental y se tomaron diversos estudios realizados por organismos internacionales sobre las acciones que llevan a cabo las empresas y organizaciones para lograr la inclusión de mujeres en puestos de dirección.

1. Papel de los directivos para lograr la inclusión de mujeres en puestos de dirección

Queremos hacer énfasis en que lo primero que se necesita para que las organizaciones privadas, públicas, no gubernamentales y de cualquier tipo promuevan la diversidad de género y contribuyan a que las mujeres ocupen puestos de liderazgo es el compromiso de la alta dirección y de todos los directivos de la organización. Si los altos directivos están convencidos de que es necesaria la inclusión de mujeres en la empresa y en puestos de decisión, así como de que tengan las mismas oportunidades que los hombres, serán ellos quienes establezcan políticas y medidas empresariales que promuevan a las mujeres dentro de su organización.

La toma de decisiones y la acción de los directivos son importantes para generar un cambio dentro de la empresa. Castañeda y Moreno (2017, p. 115) señalan que es necesario establecer un marco de responsabilidad dentro de la organización para lograr la toma de decisiones y la acción de la dirección para generar un cambio dentro de ésta. Dichas autoras



hacen énfasis en que para fortalecer el marco de responsabilidad se requieren procesos integrales de sensibilización y formación en los niveles de la organización sobre la promoción y la permanencia del talento femenino, así como sobre la contribución y el impacto de la inclusión de las mujeres en los puestos directivos.



Cabe señalar que es muy importante que todos los miembros de la organización estén convencidos de los beneficios de tener tanto hombres como mujeres en el consejo de administración, para que se pueda tener una organización incluyente.

2. Acciones para la inclusión de las mujeres en puestos de dirección en las organizaciones

Un estudio global de la Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organisation [ILO], 2019, p. xiv)² muestra que las empresas en diferentes partes del mundo han tomado diversas medidas para mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres en sus organizaciones, mejorar la diversidad de género y el liderazgo femenino. Dicho estudio señala que el 73% de las empresas (grandes en su mayoría) tienen políticas de igualdad de oportunidades, de diversidad de género y de inclusión. Las políticas y acciones que han realizado las empresas y que consideran más eficaces, según dicho reporte, son:

- Reclutamiento, conservación y promoción de las mujeres (71.6 % de las empresas encuestadas las establecieron)
- Programas de formación del personal femenino (27.5%)
- Flexibilidad en los horarios de trabajo (25.6 %)
- Mentoría (24.6%)

Se puede apreciar que algunas de las acciones que realizan las empresas encuestadas en el estudio de la Organización Internacional del Trabajo (2019) coinciden con lo señalado por las directivas encuestadas por KPMG Cárdenas Dosal (2023) (ver la gráfica 1). Entre éstas se encuentran la mentoría, la flexibilidad y los programas de formación. A

² Encuesta realizada a 12 940 empresas de 70 países, de noviembre de 2017 a enero de 2018, sobre la diversidad, la representación de las mujeres en lo alto de la jerarquía y el éxito de diversas iniciativas a favor de la diversidad y de la inclusión.





continuación, se desarrolla en qué consisten las principales acciones que promueven la inclusión de mujeres en puestos de alta dirección.



3. Cultura organizacional inclusiva

Pensamos que es muy importante el tipo de cultura organizacional que se tenga en las organizaciones, ya que, con frecuencia, ésta es responsable de la resistencia al cambio, incluso cuando se implementan políticas y medidas que buscan la equidad de género en la empresa. Algunas veces, los ejecutivos y el personal de la empresa pueden tener resistencia al cambio y los esfuerzos para aumentar la diversidad y para construir una fuerza de trabajo equilibrada desde el punto de vista del género se ven rechazados.

En ocasiones hay personas que pueden tener fuertes convicciones respecto de mantener los papeles tradicionales de hombres y mujeres o pueden sentirse amenazados por conceptos como la igualdad, la diversidad y la inclusión. Es así que los cambios en materia de diversidad de género implican una transformación de la cultura organizacional y de mentalidades dentro de las estructuras corporativas (OIT, 2017, p. 18).

Una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019, pp. 62 y 63) a escala mundial encontró que solamente el 40% de las empresas tenía una cultura inclusiva³ en materia de diversidad de género, mientras que el 39% se consideraban con dominación masculina y 21% con dominación femenina.

Al analizar los resultados de la encuesta llegaron a la conclusión de que cuando una empresa tiene una cultura organizacional masculina, la probabilidad de que no haya ninguna mujer en su consejo de administración es mayor (22%) que cuando la cultura organizacional es inclusiva (8%). También se encontró que las empresas con una cultura organizacional inclusiva tienen una mayor probabilidad de tener mejores resultados de operación que aquellas que no la tienen (OIT, 2019, p. 64).

³ Se consideró que un lugar de trabajo es inclusivo cuando los hombres y las mujeres pueden producir un verdadero cambio a través de sus ideas, su toma de decisiones y sus resultados. Las empresas dominadas por un sexo o el otro no son consideradas inclusivas (OIT, 2019, p. 62).





Además, en el mismo estudio se encontró que el 77% de quienes respondieron la encuesta piensan que la cultura organizacional de su empresa es un reflejo de las tradiciones y normas sociales de su país (p. 64).

De ahí la importancia de cambiar la cultura de las organizaciones a través de la formación de las personas y de comunicaciones desde el nivel más alto de la organización para combatir los estereotipos de género que existen en la sociedad y de considerar la igualdad de género como un valor dentro de las organizaciones. Las empresas deben poner mayor empeño en tener una cultura organizacional inclusiva que permita que el talento de las mujeres pueda ser aprovechado para el beneficio de todos. Lo anterior puede lograrse al tener equipos mixtos en los que las ideas y decisiones de todos sus integrantes sean tomadas en cuenta.



4. Criterios neutros al contratar y al valor los puestos en la organización

Para promover la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en las organizaciones en todas las etapas de su presencia en éstas, desde la contratación de los empleados, su desarrollo profesional y su retención en las empresas, la administración de los recursos humanos juega un papel muy importante.

En el reclutamiento y la selección de personal, las organizaciones deben basarse en las competencias y tener en cuenta criterios objetivos como el esfuerzo de los candidatos, sus calificaciones, las responsabilidades que tendrán y el trabajo que realizarán. Además, la valuación de los puestos de trabajo deberá realizarse de manera neutra con relación al sexo, así como la selección del personal que ocupará éstos⁴. Para ello sería conveniente que al seleccionar al personal para contratarlo no se



⁴ Cabe señalar que la valuación de puestos describe las actividades a realizar en cada puesto, sin señalar el género, la edad o cualquier otra cualidad de la identidad de quien ocupará el puesto. Sin embargo, quienes deciden quien ocupará un puesto sí podrían tener preferencia para que éste sea ocupado por un hombre o por una mujer, lo que puede provocar que exista un sesgo al contratar a alguien o al decidir el género de quien será promovido a nivel jerárquico superior.



conozca el nombre y el sexo de los candidatos a ocupar el puesto, a fin de realizar una selección más objetiva e inclusiva.

Al tener procedimientos objetivos de contratación y de promoción, las organizaciones tendrán mayores posibilidades de reclutar y promover a candidatas calificadas y se podrá promover a hombres y mujeres con un equilibrio de género; además, si para otorgar las promociones se cuenta con un comité que esté formado por personas de ambos sexos y si se consideran las competencias, méritos y desempeño de los candidatos sin considerar su género, se podrá elegir a los más capaces sin importar su sexo (OIT, 2017, p. 13).

Si existe sesgo de género en los procesos de contratación y de promoción, esto puede provocar que las mujeres no postulen a los puestos o, si lo hacen, no sean seleccionadas. Para evitar sesgos y discriminación al fijar los salarios, así como al realizar las valuaciones de puestos, la Organización Internacional del Trabajo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OIT y OCDE, 2020, p. 9) señalan que se debe tomar en cuenta las calificaciones, los esfuerzos, las responsabilidades y las condiciones de trabajo de cada puesto para aplicar adecuadamente una valuación de puestos de trabajo neutra desde el punto de vista del género.

Un ejemplo de una evaluación neutra al reclutar a su personal es el procedimiento de la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece), donde se han realizado esfuerzos en materia de igualdad y no discriminación desde 2014. En lo que se refiere a su proceso de reclutamiento, para evaluar las capacidades y competencias al contratar a un nuevo colaborador, dicho proceso se realiza sin conocer su identidad, los aspirantes a un puesto presentan exámenes en los que se evalúan sus habilidades, conocimientos y experiencias, pasando a la fase final aquellos que obtengan las mejores calificaciones y la última etapa es la entrevista presencial en la que participa el mismo número de hombres y mujeres y es hasta ese momento que se conoce la identidad de las y los aspirantes al puesto (Cofece, s.f., Proceso de Reclutamiento y Selección), (ver también Cofece, 2013, art. 10).

Además de lo señalado anteriormente, es necesario que las descripciones laborales para identificar el puesto excluyan el lenguaje que innecesariamente juega con los estereotipos de género; las





preguntas en las entrevistas deben ser las mismas para los candidatos de cualquier género y los comités de selección deben estar compuestos tanto por hombres como mujeres para lograr un equilibrio de género (OIT, 2017, p. 14).



5. Importancia de la formación y la capacitación

Pensamos que para lograr la inclusión de las mujeres en las empresas y que ellas puedan tener acceso a puestos de liderazgo es necesario que se forme de la misma manera a hombres y mujeres dentro de la empresa, así como que se les asigne el mismo tipo de responsabilidades. Es así que las empresas deben garantizar que tanto hombres como mujeres tengan el mismo acceso a los programas de capacitación.

Es frecuente que, debido a las diferencias culturales, se asignen diferentes roles a hombres y mujeres. Sin embargo, es necesario que se ofrezcan programas de capacitación tanto a ella como a ellos, con el fin de lograr una formación semejante para que puedan acceder a puestos de decisión, sin importar si son hombres o mujeres (OIT, 2017, p.14). También es importante que a las mujeres les sean confiadas las mismas tareas que a los hombres desde el inicio de su carrera y que puedan ocupar puestos que, por tradición, solamente se ofrecen a los hombres, como por ejemplo gerente de producción o gerente de finanzas para que tengan la experiencia necesaria en diferentes áreas de la empresa y puedan acceder más tarde a gerencias generales o puestos directivos.

En este sentido, la Comisión Federal de Competencia Económica tiene un programa específicamente para mujeres con el fin de fortalecer su confianza y habilidades de liderazgo, así como mejorar su comunicación y trabajo en equipo (Cofece, s.f., Mujeres en ascenso). Asimismo, tiene un programa para formar hombres comprometidos en valores como respeto, apertura, responsabilidad e integridad para formarlos con espíritu de colaboración y liderazgo (Cofece, s.f., Hombres en ascenso).

6. Conciliación entre vida laboral y vida personal y familiar

Es importante señalar que conciliar las actividades laborales con las actividades personales y familiares contribuye al bienestar individual



de las personas, pero también a mejorar la productividad y la creatividad en el trabajo. Es así que el equilibrio entre la vida laboral y personal debe formar parte de las políticas de igualdad de género dentro de las organizaciones. Cabe hacer notar que dicha conciliación es importante tanto para mujeres como para hombres y en todos los niveles jerárquicos.



El Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales del Gobierno Vasco (s.f.) define a la conciliación personal, familiar y laboral como “La participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas,[sic] laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes” (¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?).



Las empresas deberán realizar un cambio en la cultura organizacional para poder contribuir a dicha conciliación, la que debe ser vista como una estrategia para favorecer la motivación de personal, atraer y retener talento y mejorar su rendimiento, lo que puede traducirse en eficiencia y rentabilidad (Gobierno Vasco, s.f., ¿Cuáles son las claves que las empresas deben tener en cuenta?).

Si bien, la conciliación entre estas tres esferas de la vida de las personas se realiza a través de acciones del sector privado, el buscar eliminar las tensiones entre el trabajo y la vida familiar y personal también tiene una corresponsabilidad en el sector público. Generalmente se brindan tres tipos de recursos esenciales que necesitan los padres y los cuidadores de niños pequeños para equilibrar la vida familiar y laboral: tiempo, finanzas y servicios (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2021, ¿Qué son las políticas de conciliación vida familiar-laboral?).



La conciliación entre vida laboral, personal y familiar contribuye a que las personas que trabajan puedan tener una carrera profesional plena y a la vez, cuidar de su familia y disfrutar de tiempo libre. Esta conciliación siempre ha sido muy importante, pero debido a la pandemia de la COVID-19 se hizo más visible su necesidad, dado que el hogar de los trabajadores se volvió una extensión de su lugar de





trabajo y de la escuela para los niños y jóvenes. Es así que la capacidad de combinar el trabajo y la vida familiar se volvió esencial para el bienestar de los miembros de una familia. Para lograr la conciliación entre vida laboral, personal y familiar tanto de hombres como de mujeres se ha pensado en la flexibilidad laboral; a continuación, se hablará de ésta y de las diversas formas que puede tomar el trabajo.



7. La flexibilidad laboral

En lo que se refiere a la flexibilidad laboral, Kaplan, Chaves, Hernández Ramírez, Novella, Alaimo y Alarcón (2022) señalan que no hay una definición única de ésta, pero que “existe el consenso en que la flexibilidad [laboral] implica la modificación del esquema tradicional del trabajador asalariado” (p. 7). Además, los mismos autores distinguen la flexibilidad interna de la externa, señalando que esta última “es la posibilidad de aumentar o disminuir la cantidad de puestos de trabajo sin grandes costos para el empleador ni obstáculos normativos” (p.7). Es así que, en la flexibilidad externa, la empresa puede eliminar puestos y despedir a las personas que los ocupaban sin que le sea muy costoso. Asimismo, Kaplan *et al.* (2022) aclaran que la flexibilidad interna es aquella que “permite introducir modificaciones en la jornada de trabajo y su distribución, así como en el lugar de trabajo” (p. 7). En este trabajo se hablará solamente de las formas que puede tomar la flexibilidad interna.

Cuando existen formas flexibles de trabajo, los trabajadores, de acuerdo con la dirección de su organización, pueden decidir cuándo y dónde realizan sus responsabilidades laborales. Para las mujeres quienes dedican mayor tiempo a realizar trabajo no remunerado, el trabajo flexible les permite tener la oportunidad de obtener un empleo remunerado y para los hombres, tener mayor convivencia con sus hijos y para ambos, redistribuir responsabilidades del hogar y de cuidados de sus familiares.

La principal forma o acuerdo de trabajo flexible utilizado mundialmente es el teletrabajo, pero también se pueden tener horarios flexibles, trabajo parcial y semanas comprimidas, licencias para cuidar a familiares enfermos, ancianos o con discapacidad, entre otras. A continuación,



trataremos algunas de las formas de trabajo flexible utilizadas con más frecuencia.



8. El teletrabajo o trabajo a distancia⁵

El teletrabajo y otras formas de trabajo flexible surgen en países europeos por diversos factores, como permitir que las personas con responsabilidades familiares pudieran cumplir con ellas al igual que con sus actividades laborales; en otros casos, debido a la globalización de la economía, las empresas tuvieron que adaptarse a los cambios impuestos por las necesidades de su actividad (Kaplan *et al.*, 2022, p. 8). Estos mismos autores mencionan que hoy en día, una de las principales razones es la organización eficiente del tiempo de trabajo.

Durante la pandemia y debido al confinamiento, las organizaciones se vieron obligadas a recurrir al teletrabajo para poder continuar su operación. Duran Vila (2020, Conclusiones) señala que con el teletrabajo se da un cambio cultural en las y los trabajadores al pasar de una cultura presencial a una virtual en la que se deben desarrollar competencias como la autogestión y, debido a que el teletrabajo se desarrolla en el ámbito de convivencia familiar y significa un cambio no solamente para la o el trabajador sino también para la familia, es necesario involucrar a todos los miembros de ésta.

Duran Vila (2020) señala también que la combinación de la convivencia familiar con el teletrabajo no siempre es lineal, homogénea y puede presentar tensiones, por lo cual se deben establecer ciertas acciones que promuevan el equilibrio entre ambos. La clave está en involucrar a las personas con quienes se vive para que sean un apoyo y se facilite la convivencia durante la jornada laboral; definir los tiempos dedicados al trabajo y respetar los espacios para hacerlo. Se debe, además, llegar a acuerdos y conocer los beneficios que esta modalidad de trabajo trae para la persona que trabaja y para la familia (Conclusiones). Si se dejan claros todos estos aspectos, el teletrabajo puede contribuir a conciliar la vida familiar y personal con la laboral, tanto para las mujeres como para los hombres.

⁵ La diferencia entre el teletrabajo y el trabajo a distancia es el uso de tecnologías de la información en el teletrabajo, mientras que en el trabajo a distancia éstas no siempre se utilizan (Kaplan *et al.* 2022, p. 8).





En lo que se refiere a las mujeres trabajadoras, el realizar trabajo remoto puede facilitar que lleven a cabo el trabajo no remunerado y de cuidados de los hijos y de las personas enfermas y/o adultos mayores, además del ahorro en tiempo empleado para desplazarse de su casa al trabajo y el costo del mismo.

9. Trabajo híbrido

Terminado el confinamiento debido a la pandemia de COVID-19, han surgido formas híbridas de trabajo en las que las y los trabajadores asisten a las oficinas de la empresa en algunos días y otros permanecen en casa lo que facilita una mayor convivencia con los hijos, tanto de mujeres como de hombres. Además, las nuevas generaciones eligen tener un estilo de vida más flexible, donde el bienestar no es sólo tener un salario suficiente, sino también poder elegir cómo y dónde trabajar (Kaplan *et al.*, 2022, p. 9). Los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones facilitan el teletrabajo, los horarios flexibles y el trabajo sincrónico y asincrónico.

KPMG Cárdenas Dosal (2023, p. 24) menciona que las mujeres directivas entrevistadas en su estudio señalaron que el trabajo híbrido mejora su calidad de vida porque se cuenta con mayor tiempo para actividades personales (80%) y permite tener un mejor balance vida-trabajo (78%).

10. Otras formas de trabajo flexible

Aunque el teletrabajo y el trabajo híbrido son las formas más utilizadas de trabajo flexible, existen otras modalidades que Kaplan *et al.* (2022, p. 8) mencionan:

- **Horario flexible:** Cuando se tiene un horario flexible, el trabajador elige el horario de inicio y fin de la jornada de trabajo dentro de los parámetros previamente fijados por la empresa. Se trata de horarios escalonados que permiten el ingreso y salida de los trabajadores en diferentes horarios.



- **Banco de horas:** Es una variante del horario flexible en la que se permite que los trabajadores registren créditos y débitos de horas trabajadas en un periodo de varios meses, respetando ciertos límites. Si se trabajan horas en exceso pueden ser compensadas con tiempo libre remunerado o usarse para aumentar los días de vacaciones.
- **Semana comprimida:** Esta modalidad permite trabajar el mismo número de horas a la semana en menos días; en lugar de trabajar ocho horas durante cinco días a la semana, se puede trabajar diez horas durante cuatro días en una semana de cuarenta horas. Así, en lugar de tener dos días de descanso, se tendrían tres. Este sistema también se le conoce como 4x3.
- **Trabajo a tiempo parcial:** En esta forma flexible de trabajo, no se labora las cuarenta horas por semana, sino que se trabajan solamente veinte, pero a diferencia de un trabajo de medio tiempo, el empleador y el trabajador se pueden poner de acuerdo en que este último laborará un número diferente de horas al día, organizando el trabajo de diversas maneras. Podría ser por ejemplo ocho horas dos días y el resto de la semana no trabajar o se puede pactar un paquete de horas variables.
- **Trabajo compartido:** Esta alternativa permite compartir un trabajo de tiempo completo entre dos trabajadores, lo que supone reducir las horas de trabajo para repartirlo entre un número mayor de trabajadores.

A excepción del teletrabajo, las modalidades antes mencionadas están poco reguladas en América Latina y el Caribe y no están disponibles para todos los trabajadores. También es importante señalar que hay muchas actividades laborales que todavía demandan la presencia de las personas en el lugar de trabajo; otras, requieren que se cubran ciertos turnos, como cuando se tiene que atender al público o en procesos productivos en los que se requiere mantener un cierto número estable de trabajadores en la planta (Kaplan *et al.*, 2022, p. 9).

En un inicio los esquemas o modalidades de trabajo flexible surgieron para promover la participación de las mujeres en el trabajo remunerado, sin embargo, Kaplan *et al.* (2022) mencionan que “mientras la



flexibilidad se considere una forma femenina de organizar el trabajo, es más probable que los horarios flexibles perpetúen las diferencias entre géneros en lugar de modificar la tendencia” (p. 11). Esto se debe a que el trabajo flexible puede ser realizado tanto por hombres como por mujeres.



11. El *mentoring* y el *networking* para superar los obstáculos que impiden el liderazgo de las mujeres

Los programas de *mentoring* y el *networking* son iniciativas que pueden contribuir a desarrollar, atraer y retener talento humano de calidad en las organizaciones.

Mentoring

El origen del término *mentoring* se remonta a la *Odisea*, obra escrita por Homero en el siglo VII A.C., que es un poema de la antigua Grecia, cuyo personaje principal, Ulises, padre de Telémaco, encarga el cuidado de su hijo a Mentor (Colley, 2002). La relación de afecto y respeto entre Mentor y Telémaco sientan las bases de lo que son los roles del mentor y el *mentee*, actores principales de este proceso. El mentor es considerado un actor sabio, un guía confiable y bondadoso, comprometido en integridad y tiempo en el crecimiento de una persona que a su vez es nutrida, apoyada y protegida, denominada mentorado/*mentee* o discípulo (Colley, 2002).

Desde un enfoque general, el *mentoring* o mentoría en español, se define como una relación profesional en la que una persona, denominada mentor, transfiere su experiencia y conocimientos a otra más joven o con menor práctica en determinado ámbito, llamada mentorado/*mentee* (Valderrama, 2009).

En el ámbito corporativo, el *mentoring* es una herramienta que proporciona apoyo psicológico y orientación profesional a los empleados (Noe, 1998). Algunos autores como Valderrama (2019) y Lundin (2019) señalan su utilidad como medio de transmisión de la cultura corporativa y difusión del *know-how*, así como para mejorar la calidad directiva y ofrecer una carrera atractiva a los profesionales con talento, manteniendo su vinculación y compromiso.



Briseño, Riveros y Velázquez (2018) mencionan que el *mentoring* es una herramienta para que las mujeres puedan enfrentarse a las barreras que surgen en las actividades diarias. En su investigación mencionan que a pesar de los avances que se han obtenido, existe un bajo número de programas en donde se implementa el *mentoring* con enfoque de género.

La mentoría es considerada por las mujeres en puestos directivos del estudio de KPMG Cárdenas Dosal (2023, p. 9) como un factor crucial para alcanzar el éxito, por lo que ellas reconocen que es de suma importancia recibir apoyo y guía de personas con mayor experiencia para facilitar su acceso a oportunidades en el trabajo. Asimismo, el estudio de KPMG Cárdenas Dosal (2023, p. 9) habla de la importancia que tuvo el *reverse mentoring* o la mentoría recíproca al inicio de la pandemia de COVID-19, cuando las generaciones más jóvenes guiaron a las generaciones mayores en el uso de las plataformas digitales, acelerando con ello la adopción de esquemas de trabajo a distancia.

Networking o redes profesionales

Si bien las redes profesionales mejor conocidas como *networking* no son algo novedoso, puesto que ya se usaban en el ámbito comercial, su importancia ha aumentado con la digitalización. El *networking* es una práctica realizada por profesionales que buscan aumentar su red de contactos (Santander, 2022).

La práctica de relacionarse con personas que tienen intereses comunes ya sea para intercambiar información u obtener algún beneficio se acepta como una buena práctica relacional entre altos ejecutivos. Las redes de contactos pueden ser utilizadas con diferentes fines ya sea sociales, profesionales o de negocios y son una herramienta útil para el empoderamiento de las personas.

En el ámbito laboral las redes se utilizan para ampliar el número de conocidos, estar al tanto de oportunidades laborales y allegarse de información relevante y especializada. Dichas redes se pueden generar hacia dentro o fuera de una organización.

El estudio de KPMG Cárdenas Dosal (2023, p. 9) menciona el *networking* como uno de los factores cruciales para el éxito de las mujeres directivas.



También señala que, en 2021, durante los momentos de la crisis sanitaria, el *networking* ocupó el primer lugar de dichos factores, ya que éste ayuda a que las mujeres sean consideradas para ocupar posiciones que impulsen su carrera.



El *networking* y el *mentoring* pueden ser muy útiles para lograr que las mujeres desarrollen habilidades y pongan en práctica estrategias que les permitan alcanzar puestos de liderazgo en las organizaciones.

Conclusiones y reflexiones finales

Las brechas de género siguen perdurando en el nivel mundial y, al paso en que se va avanzando, se calcula que tardarán más de 130 años en cerrarse. Uno de los principales obstáculos para cerrar éstas son los estereotipos de género que provocan que exista una división sexual del trabajo la que, a su vez, provoca tanto una segregación horizontal como una vertical. La segregación horizontal impide que las mujeres estudien y trabajen en áreas en las que se obtienen mayores ingresos y que están ocupadas en su mayoría por hombres y, la segregación vertical, limita el acceso de las mujeres a puestos de dirección.

A pesar de lo anterior, existen ciertas acciones que realizan las organizaciones y que pueden promover la inclusión de las mujeres en el mercado de trabajo y su ascenso a puestos de liderazgo. Una de las principales acciones que las mujeres identifican como importantes y que ha sido implementada por las organizaciones es la flexibilidad laboral, la cual contribuye a que las mujeres puedan conciliar su vida laboral con la personal y familiar.

Debido a la contingencia sanitaria, el teletrabajo, que es una de las formas de flexibilidad laboral que surgió con anterioridad para promover la participación de las mujeres en el trabajo remunerado, fue implementado por muchas organizaciones debido al confinamiento, tanto para mujeres como para hombres. Esta forma de trabajo puede contribuir a que tanto hombres como mujeres puedan tener una mayor participación en el cuidado de los hijos y establecer mayores lazos afectivos con ellos.



Sin embargo, si no se tiene un cambio cultural en el que la responsabilidad de dicho cuidado se comparta entre la madre y el padre, se corre el riesgo de perpetuar la responsabilidad de las mujeres en las actividades de cuidado de los hijos, de las personas de edad avanzada y del hogar.



Para que la flexibilidad laboral tenga beneficios tanto para la persona como para la familia es necesario involucrar a todos los miembros de ésta para que apoyen y que la convivencia durante la jornada laboral se facilite; el trabajador deberá definir los tiempos dedicados al trabajo y todos los miembros de la familia deberán respetarlos, así como a los espacios para hacerlo.

Además, el trabajo flexible deberá estar acompañado de una cultura organizacional inclusiva en la que la contratación y la promoción de las y los trabajadores se realice considerando criterios neutros, que consideren la formación, el desempeño, las habilidades y las actitudes de las personas sin tomar en cuenta su género.

Finalmente, es importante señalar que la educación de los niños y jóvenes es muy importante para cambiar los estereotipos de género y la cultura que ha prevalecido durante años y que provoca que existan diferencias en las oportunidades que tienen mujeres y hombres para insertarse en el campo laboral. Es mediante la educación de las generaciones actuales y futuras que podrán cerrarse las brechas de género.

Bibliografía

Benedicto, J. y Morán, M. L. (2015, diciembre). La construcción de los imaginarios colectivos sobre jóvenes, participación y política en España. *Revista de estudios de juventud*, (110), pp. 83-103
https://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista110_5-construccion-imaginarios-colectivos-sobre-jovenes.pdf





Bolio, E., Ibarra, V., Garza, G. y Rentería, M. (2018). *Una ambición dos realidades*. México: Women Matter México y McKinsey & Company. Disponible en

https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf.

Briseño, N., Rivero, A. y Velázquez, K. (2018, octubre). *Mentoring para mujeres emprendedoras*. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. CD. Rom.

Castañeda, G. y Moreno, A. (2017). La inclusión es negocio. Una propuesta para promover el talento femenino hacia la alta dirección en Bernal González, M. del C. y Moreno Maya, A. L., *Mujeres rumbo a la alta dirección*. Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) Publishing, pp. 109-131.

Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) (s.f.). *Igualdad y Equidad*, <https://www.cofece.mx/igualdad-y-equidad/>

Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) (2021). Acuerdo por el que se emiten los lineamientos específicos del proceso para el reclutamiento, selección e ingreso de la Comisión Federal de Competencia Económica en *Acuerdo No. COFECE-DGA-DERHYGT-05-2021* https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2021/03/Linea_mientos-espec%C3%ADficos-reclutamiento-selecci%C3%B3n-e-ingreso-2021.pdf#pdf.

Colley, H. (2002). A "Rough Guide" to the History of Mentoring from a Marxist Feminist Perspective. *Journal of Education for Teaching*, 28(3), pp. 257-273. doi:10.1080/0260747022000021403.

Durán Vila, N. I. (2020). El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19. *Revista de Investigación Psicológica*, (Número especial), pp. 68-72. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-3032202000030_0009&lng=es&tlng=es



Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2021, 14 de junio). *¿Qué son las políticas de conciliación vida familiar-laboral?* Montevideo: UNICEF Uruguay.
<https://www.unicef.org/uruguay/historias/que-son-politicas-conciliacion-vida-familiar-laboral>

Gobierno Vasco. Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales (s.f.). *¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?*
<https://www.euskadi.eus/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/>

Gobierno Vasco. Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales (s.f.). *¿Cuáles son las claves que las empresas deben tener en cuenta?*
<https://www.euskadi.eus/el-papel-de-las-empresas-en-la-conciliacion/web01-a2kontz2/es/>

Gran Thornton International (2019). *Mujeres directivas: construyendo un plan para la acción.*
<https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/wib2019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2019). *Mujeres y hombres en México 2019.* Aguascalientes, México.
http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos/download/MHM_2019.pdf.

International Labour Organisation (ILO) (2019). *A quantum leap for gender equality for a better future of work for all. A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all [Executive Summary] [pdf 1758KB].*

Kaplan, D. S, Chaves, M. N., Hernández Ramírez, J. P., Novela, R., Alaimo, V., Alarcón, V., (2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe ¿La flexibilidad llegó para quedarse?* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/El-futuro-del-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-la-flexibilidad-llego-para-quedarse.pdf>.



KPMG Cárdenas Dosal (2023). *Mujeres de la alta dirección en México 2023. Liderazgo femenino resiliente a largo plazo*. KPMG en México. <https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2023/03/cp-mujeres-de-la-alta-direccion-buscan-cerrar-brecha-laboral-kpmg.html>

Lundin, L. L. (2019). *Mentorship*. Salem Press Encyclopedia.

Noe, R. (1988). Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65-78. <https://www.jstor.org/stable/pdf/258355.pdf>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Global Deal y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2020). *Pacto mundial. Juntos por el trabajo decente y el crecimiento inclusivo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_679961.pdf.

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Les arguments à faveur du changement*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700966.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2017). *Camino hacia la diversidad de género. Buenas prácticas empresariales*. https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_cogoodpract_2017_sp.pdf.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017). *Construir un México inclusivo: políticas y buena gobernanza para la igualdad de género*. París: OCDE Publishing. https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%C3%A9nero%20M%C3%A9xico_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf.

Santander (2022). *¿Qué es el networking y por qué es tan importante?* <https://www.santander.com/es/stories/networking>

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Prentice Hall Iberia.



World Economic Forum (WEF) (2022, 13 de julio). *Global Gender Gap Report 2022*. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

