

Selección del Boletín de People in Aid – Abril 2005

Cruzando la barrera de cristal (Beyond the glass ceiling)

Las agencias de cooperación y otras organizaciones no lucrativas tienen un historial mejor que el de las empresas convencionales a la hora de nombrar mujeres para cargos superiores, pero no está claro qué factores marcan la diferencia o si el desarrollo de las capacidades de gestión empresarial de la mujer incide de forma significativa sobre ello.

En Oxfam, considerada a menudo como referencia dentro del sector, el 50% de los altos cargos, cinco de los ocho directores regionales y tres de los siete miembros de su equipo de gestión son mujeres, entre ellas la directora de la organización Barbara Stocking. Aunque no tiene un programa específico de desarrollo de las capacidades de gestión empresarial destinado a la mujer, Oxfam sí cuenta con metas de empleo en función del género, monitoreo, formación sobre concienciación, una actitud positiva hacia la relación trabajo-ocio y el círculo virtuoso basado en el papel de las mujeres que ocupan cargos superiores, como modelo a imitar.

People in Aid pidió a varias mujeres que desempeñan con éxito altos cargos su opinión sobre el desarrollo de las capacidades de gestión y les preguntó qué aconsejarían a otras mujeres.

La presidenta y directora general de Pact, Sarah Newell, dijo poseer “una buena dosis de teoría de la gestión”, adquirida a través de un máster en administración pública, y añadió: “La formación adicional más importante que he tenido ha sido en el área de la negociación y la resolución de conflictos, algo que uso constantemente. La gestión de personal es crítica para los directores generales. Colocar a la persona adecuada en el cargo apropiado, especialmente en el equipo de altos directivos, es un arte”.

“Las mujeres que aspiran a progresar profesionalmente deberían concentrarse en su inteligencia emocional y en su capacidad para liderar y también para seguir, además de mostrar un sólido espíritu de equipo. He visto a excelentes especialistas técnicas que carecen de la confianza suficiente para delegar. Las negociaciones, la gestión de personal, las cuestiones de contratar y despedir, el pensamiento estratégico y la determinación de prioridades son aspectos críticos. Del mismo modo, no se puede llegar a ser un gestor de alto nivel sin capacidades excelentes para la elaboración de presupuestos y la administración financiera”.

Jane Samuelson, directora ejecutiva de Mercy Corps Scotland dice que la formación es importante pero que nunca encontró el curso de gestión empresarial adecuado a sus necesidades y que la educación más útil la obtuvo al comienzo de su carrera profesional, observando la buena y la mala gestión en acción. Su consejo para la mujer en el sector de la cooperación es: “Si tienes ojos, oídos y antena, y los usas, desarrollarás una buena capacidad de juicio a base de experiencia. Si no tienes un mentor personal, búscate el tiempo y el espacio para reflexionar sobre lo que ha ido bien y lo

que ha ido mal. Una vez hecho esto, esfuérgate por evitar caer en los mismos errores y por crear oportunidades para repetir los éxitos”.

Sobre Mercy Corps Scotland, reconoce que: “Igual que ocurre en muchas otras organizaciones voluntarias escasas de recursos, el desarrollo de las capacidades de gestión, tanto para los hombres como para las mujeres, registra un grave déficit y se halla cerca de la cabeza de una (muy larga) lista de cosas que nos proponemos hacer el día en que dispongamos de más medios”.

En el Instituto Católico de Relaciones Internacionales, el equipo directivo está formado por hombres y mujeres en una proporción de 50-50, con una presidenta en el consejo de administración, que es importante en la cultura de la organización, según su directora Christine Allen. Hace una década, Allen obtuvo un máster en el sector voluntario, que, afirma: “Me proporcionó un marco intelectual en el que analizar y evaluar mi situación”.

Desde entonces, Allen ha desarrollado sus capacidades de gestión principalmente mediante el aprendizaje en el trabajo, la formación particular y el apoyo de mentores. “He descubierto que es especialmente útil dedicar tiempo a considerar temas específicos y los profesores particulares también plantean las preguntas difíciles que me ayudan a conectar cuestiones individuales y a aprender de ellas. Algunas de las áreas en las que el aprendizaje me ha sido más valioso, han sido en los aspectos psicológicos y de la personalidad”.

“Las capacidades de interacción del individuo son de suma importancia para conocerse a sí mismo y para saber relacionarse con los demás. El mayor desafío al acceder a un cargo superior es que ello conlleva cambios en la naturaleza de las relaciones. Es un puesto solitario y raramente estamos preparados para ello. Desarrollar una segunda capa de piel no es algo que se puede aprender en un curso de formación”.

La directora de Just World Partners, Dorothy Macintosh, explica que no han tenido un programa específico de desarrollo de gestión empresarial porque JWD comenzó partiendo de cero y ha estado luchando continuamente para obtener los fondos con los que financiar la formación de personal.

“Completé mi Master of Business Administration (MBA) hace 22 años con la intención de adquirir las capacidades que necesitaría en el sector de la cooperación. Mi disertación versó precisamente sobre ‘La creciente profesionalidad de las Agencias de Cooperación’. Mi cargo actual, sin duda me hubiera resultado mucho más difícil sin el MBA. Samuelson no deja de sorprenderse de encontrar altos ejecutivos “con muy escaso o ningún conocimiento de contabilidad. Yo diría que éste es un elemento bastante esencial”.

Finalmente, Marie Staunton, directora general de Plan International, dice haberse beneficiado del curso Ashridge de gestión empresarial, para el que su empleador le dio permiso especial, aunque ella se encargó de buscar el curso y de organizar la financiación. Su consejo para las mujeres que aspiren a cargos superiores en el mundo de la gestión empresarial es que den prioridad a dos capacidades: “Formación estándar de gestión empresarial estratégica de alto nivel y conocimientos sobre medios y establecimiento de contactos”.

Las diferencias de la diversidad crean beneficios (Diversity builds benefits from difference)

Después de haber vivido tantos años con el concepto de la igualdad de oportunidades el nuevo término “diversidad” parece estar causando confusión. Algunos lo consideran una moda pasajera; para otros no es más que la igualdad de oportunidades con una nueva etiqueta. No es ninguna de las dos cosas.

Diversidad implica reconocer, valorar y aprovechar las diferencias entre las personas para mejorar la eficiencia y la eficacia de una organización. Nos afecta a cada uno de nosotros, a todos los aspectos de las relaciones laborales, al modo en que tomamos decisiones en el trabajo y a nuestro comportamiento mutuo. Tiende a manifestarse a través del desarrollo de políticas y procedimientos; es, esencialmente, una buena práctica de gestión.

La diversidad ha nacido de la evolución de la igualdad de oportunidades, pero son dos cosas distintas. La igualdad de oportunidades se basa en el reconocimiento de que algunas comunidades son víctimas de discriminación y tiene por objeto proporcionarles un marco para la protección y el desagravio. Es un fundamento esencial de la diversidad, que es, a su vez, un concepto basado en el reconocimiento y la utilización de las diferencias entre las personas para el beneficio mutuo de individuos y organizaciones.

Diversidad es un concepto más amplio que igualdad de oportunidades, cuyos principios incorpora; y pasar de un concepto a otro supone un recorrido de aprendizaje. No hay una lista definitiva de las diferencias que pueden existir entre las personas. La diversidad requiere que consideremos las diferencias físicas, tales como raza, edad y género, y las diferencias de formación, como educación, instrucción académica y experiencia profesional, además de valorar las diferencias individuales, como el estilo de trabajo, el estilo de aprendizaje y la personalidad.

Desde los puntos de vista moral, social y económico, tiene mucho sentido adoptar la diversidad. Y desde la perspectiva organizativa es importante porque cada individuo tiene unas necesidades diferentes. Si estas necesidades son satisfechas, las organizaciones se beneficiarán de la lealtad y el apoyo de sus empleados, clientes comerciales o donantes.

Las iniciativas sobre diversidad son especialmente importantes, porque la población está sujeta a cambios continuos: demográficos, educativos, mediáticos, culturales o económicos. Para mantener la competitividad como empresarios o la capacidad de reacción como cooperantes ante las cada vez más cambiantes y diversas necesidades, las organizaciones deberán asegurarse de reclutar y retener a personal proveniente de una reserva de talento lo más amplia posible.

Por ejemplo, para el año 2010, sólo un 20% de la fuerza laboral británica estará compuesta por varones blancos, en plenas facultades físicas y menores de 40 años; el núcleo típico de la fuerza laboral está desapareciendo. En el mundo empresarial, las compañías están empezando a ver los beneficios fundamentales derivados de las estrategias de

diversidad, que amplían la base de clientes, reducen el absentismo, disminuyen la renovación de personal y mejoran la moral, el trabajo de equipo y el servicio al cliente.

Aunque la diversidad se extiende más allá del ámbito legislativo, la observancia de la ley siempre forma parte de cualquier estrategia de diversidad. La legislación, en el Reino Unido y fuera de él, protege al individuo contra la discriminación directa o indirecta, el acoso y la persecución por motivos de género, raza, discapacidad física, orientación sexual y creencias o religión. Asimismo, la legislación continúa desarrollándose – en 2006 el Reino Unido prohibirá la discriminación por razones de edad – por lo que los empleadores no pueden quedarse inmóviles.

El empleo de personal que refleja las comunidades locales se traduce en beneficios reales. Los candidatos potenciales se sentirán más inclinados a solicitar puestos de trabajo si ven que ya hay otros como ellos entre los empleados. Especialmente en los sectores de cooperación o servicios, es más probable que las organizaciones que presentan una imagen más diversa atraigan una mayor diversidad de clientes y usuarios, particularmente si las necesidades de esa clientela diversa han sido evaluadas y se pueden satisfacer.

Una vez contratado, se debe proteger al personal de procedencia diversa contra cualquier forma de acoso o persecución, y proporcionarle acceso a las oportunidades de desarrollo profesional, para que pueda progresar en igualdad de condiciones dentro de la organización. Programas de trabajo flexibles servirán mejor a una fuerza laboral diversa, mientras que tecnologías o sistemas adaptados ayudarán al personal discapacitado.

Finalmente, el personal debe ser consciente de que tiene voz y debe saber que las decisiones se toman teniendo en cuenta sus diversas necesidades; por ello, las organizaciones deben crear y desarrollar mecanismos eficaces de consulta para que la diversidad pueda florecer.

Colaboración de ACAS, organismo que ofrece asistencia a los empleadores del R. U.
Contacto: Equality Direct 08456 00 34 44 o ACAS Helpline 08457 47 47 47