

Resiliencia para los Negocios en Tiempos de Crisis: Lo que Las Mujeres Pueden Enseñarnos

Por *Ahcotecaatl Vidales* y la *Women Initiative* de Altregy: Marysol Chío, Lucía Íñiguez, Cristina Hernández, Pamela Acosta, Jessica Figueroa, Edith Torres, Estefanía García, Claudia Rangel, Abigaíl Silva, Alma Pérez

Para paliar los efectos adversos que ha traído para los negocios esta crisis epidemiológica global, la **resiliencia** desarrollada por las **mujeres** históricamente, es fuente de aprendizajes relevantes que las organizaciones y sus líderes podrían estar aprovechando.



Introducción

Todas las crisis son crudas, crueles. No piden opinión ni dan concesiones. Esta crisis en particular ha sido la peor (fuera de los conflictos bélicos de grandes proporciones) porque nos hizo entrar a todos de golpe, sin preguntarnos y sin invitación. Concentrándonos en el ámbito de los negocios (el impacto ha sido para la vida en general) y puntualizando con pesar al mencionarlo, largo ha resultado ya este proceso de supervivencia y adaptación para aquellas empresas o emprendimientos que han logrado persistir. Muchos negocios, desafortunadamente, han desaparecido como consecuencia del entorno adverso que la crisis ocasionada por la pandemia global ha generado, misma de la que aún no se tienen expectativas medianamente claras de cómo y cuándo terminará ni del impacto real que producirá en nuestras diversas realidades. En este sentido, dada la magnitud de la incertidumbre prevalente, se anticipa un camino largo también para la recuperación, ya que, los responsables de los negocios, al no tener referencias documentadas sobre rumbos de acción efectivos en situaciones similares, porque esta crisis es sin precedentes, se han visto forzados a adaptar sus negocios sobre las bases de “sobrevivir a prueba y error y sentido común”.

Por otro lado, se vive también un ambiente de sobreinformación sobre recomendaciones de lo que los líderes de los negocios podrían hacer para adaptar sus empresas y sobrevivir esta crisis, información, nuevamente, con más buena voluntad que sustento dado que no se tienen referencias documentadas pero, aún con ese cúmulo de contribuciones, el desafío persiste para empresarios y emprendedores de cualquier tamaño de negocio, PyMEs o grandes empresas: sobrevivir, adaptar o transformar, estabilizar y eventualmente crecer en esta nueva normalidad.

Al hablar de estos desafíos, forzosamente se tiene que hablar del rol del líder, del responsable del negocio. La alta incertidumbre, desinformación, ansiedades propias (porque el líder también es ser humano) y colectivas (de su organización y su entorno) y el riesgo latente sobre la continuidad operativa de los negocios, requieren de alguien que establezca el rumbo a

Superar el **riesgo** negativo latente para la **continuidad** de los negocios derivado de esta crisis requiere **resiliencia**: la serie de capacidades, habilidades y actitudes para sobreponerse a situaciones críticas

seguir, alguien que aporte el mínimo de certeza y seguridad para la supervivencia de la fuente de sustento propio y de todas las familias que integran su organización, en pocas palabras, de alguien que aporte la **resiliencia**. Definitivamente, el concepto que mejor describe lo que los negocios y sus líderes necesitan es **resiliencia**, la cual, en términos generales se define como la capacidad de sobreponerse a momentos y situaciones críticas. Sin embargo, hay que tener cuidado de no confundir resiliencia con demostraciones de poder en forma de autocracia y terquedad. Lejos está esto de ser resiliencia. La resiliencia bien entendida

implica pensamiento estratégico, comunicación, persistencia, disciplina y colaboración. No se puede ganar la batalla de la supervivencia en soledad.

De esta reflexión sobre la situación actual y nueva realidad y la necesidad de resiliencia, surge la interrogante para los negocios y sus líderes: ¿dónde podemos encontrar referencias de resiliencia aplicables y sobre las que se pueda aprender para desarrollar esa capacidad de

sobreponernos al entorno adverso de esta crisis? Para lo anterior, más allá de los ejemplos de heroísmo dramático que solemos encontrar en la historia, existe otra fuente de aprendizajes, que me atrevería a calificar como más, o por lo menos, igual de valiosa porque está sustentada en años de adaptación y superación de retos constantes, de lucha para ganar espacios que por simple definición de ser humano le deberían de corresponder y de persistencia aún cuando las brechas y barreras en contra han sido enormes históricamente: **La mujer.**

No hay que buscar más lejos ejemplos de **resiliencia**. Ésta la ha forjado desde su posición, injustamente secundaria, de normas y formas de comportamiento que se le han impuesto históricamente a las mujeres, fuera de su consciencia o voluntad y que se han establecido como límites en su actuar y posibilidades, simplemente por tener una diferencia meramente biológica con los hombres, pero que las ha estereotipado hacia responsabilidades, supuestamente, de menor relevancia y que se podría pensar, erróneamente, que estas brechas son menos significativas en la actualidad, sin embargo la realidad es diferente. Sólo viendo algunos datos representativos (fuente: INEGI) de esto es suficiente para darnos cuenta del por qué hay mucho por aprenderles de resiliencia a las mujeres:

La **experiencia de mujeres** de años de adaptación y persistencia a **desafíos de inequidad** representa una **fuerza** referente de **resiliencia** para **líderes de negocios** en esta crisis

- Las mujeres, que representan aproximadamente el 51% de la población en México, ocupan menos del 10% de los cargos de dirección de negocios.
- Aún con reformas en temas de igualdad de participación de la mujer en política, los puestos de mando medio y superior dentro de los poderes del Estado Mexicano están ocupados principalmente por hombres en una proporción 70% hombres y 30% mujeres.
- Aún persiste discriminación salarial en México. En promedio, las mujeres reciben salarios menores en un 15% que el de los hombres para el mismo puesto de trabajo, incluso teniendo la misma cualificación y laborando igual número de horas.
- Con el fin de responder a las exigencias de trabajo no remunerado (labores domésticas y familia), las mujeres interrumpen con mucha mayor frecuencia su continuidad laboral remunerada (trabajo en empresas) que los hombres, lo cual trae repercusiones negativas en sus evaluaciones y en sus posibilidades de ascenso.
- Desde la conceptualización muy reciente de trabajo remunerado y trabajo no remunerado (labores de hogar), la mujer distribuye su tiempo en una proporción de 36% en trabajo remunerado y restante 64% en trabajo no remunerado, mientras que para el hombre esa proporción es cerca del 70% para trabajo remunerado y sólo el 30% en trabajo no remunerado
- En la búsqueda de éxito en el campo laboral, las mujeres aplazan o desisten de eventos de vida relevantes (como formar una familia o tener hijos, las que por decisión propia lo tienen contemplado) con mayor frecuencia que los hombres, para quienes el conflicto trabajo/familia no es tan agudo.

Ante todas estas vicisitudes, las cuales no son ni mucho menos recientes y sin mencionar aún temas más críticos como la violencia sufrida en sus diversas manifestaciones, es que las mujeres, en su búsqueda continua de cerrar esta desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, han desarrollado aprendizajes y prácticas de subsistencia, perseverancia, gestión y hasta innovación – resiliencia- disponibles como fuente de inspiración y referencia para todos

aquellos líderes de negocios, con la actitud de aprendizaje, apertura, visión y aspiración de que sus negocios trasciendan.

Con el genuino interés de generar modelos y herramientas de utilidad, desde diversas ópticas y contribuir con todas aquellas personas que tienen y tendrán un rol preponderante, desempeñándose como líderes, para guiar y asistir a sus organizaciones a través de esta tormenta – supervivencia - y llevarlas a buen puerto – recuperación y estabilización de sus negocios y, por qué no, sensibilizar a los mismos hacia el potencial de contribución de valor que estamos desaprovechando en la capacidad de las mujeres, es así que en Altregy nos dimos a la tarea de tratar de recopilar lecciones aprendidas de éstas en su peregrinar hacia la igualdad, incluso en medio de la pandemia y traducirlas en referencias y lecciones aprendidas de resiliencia para los negocios. En esta línea, este período de pandemia - 6 meses – nos permitió levantar estas tendencias a través de un estudio que arrojó temas relevantes de cara a seguir haciendo frente a la crisis desde la óptica de la contribución de la mujer.

Finalmente, las conclusiones del estudio se presentan en forma de referencias para los negocios sobre dichas lecciones aprendidas de las mujeres y que las han hecho ejemplo de resiliencia. Es necesario destacar que no pretendemos, en lo más mínimo, restarles relevancia a tantos ejemplos de resiliencia desarrollados por hombres, ni mucho menos. El propósito fundamental es sumar a las fuentes de referencia de resiliencia y resaltar que juntos - mujeres y hombres – con toda seguridad podemos construir un camino menos tortuoso hacia la recuperación de los negocios y hacia la construcción de sociedades más igualitarias.

Resiliencia para los Negocios con Perspectiva de Mujer

Resaltando el contexto presente que vivimos (incluyendo los líderes de los negocios): situación nunca antes vivida, exposición a riesgo de vida de todos los - directa o indirectamente - relacionados con el negocio, impacto en todos los contextos (no sólo en el entorno del negocio), variables fuera del control del líder y muy alto nivel de incertidumbre y falta de información confiable y oportuna (sobre-información, exceso de datos no comprobables o falsos y exceso de fuentes de información) que a su vez generan miedos, ansiedades, falta de concentración y estrés, sólo por mencionar los más evidentes, reiteramos la necesidad de fuentes de referencia de resiliencia.

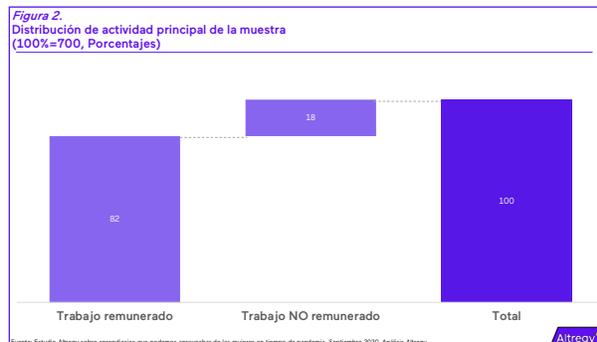
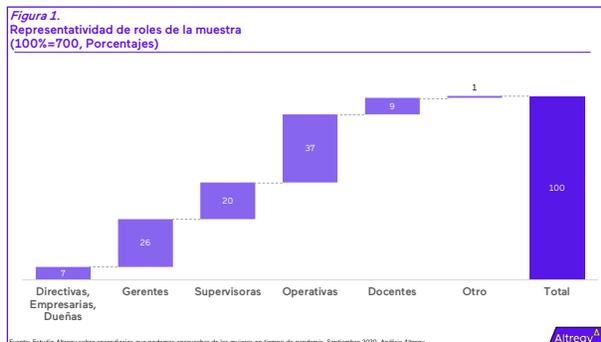
Para la recopilación de aprendizajes, a partir de las experiencias de las mujeres, generamos una serie de hipótesis de trabajo que queríamos contrastar con datos recabados de la opinión de mujeres de diversos ámbitos: empresarias, emprendedoras, ejecutivas, profesionistas independientes, entre otros roles, dado que justamente lo relevante es su perspectiva de resiliencia como mujeres.

Estas hipótesis, en términos generales fueron:

1. Las organizaciones/negocios tienen mucho que aprender de las mujeres en términos de resiliencia y para hacer frente a la crisis por la pandemia

- La mujer ha sabido auto gestionarse para poder desempeñar los diversos roles que se le han sido asignado históricamente
 - Adicionalmente, ha tenido que desarrollar capacidad de adaptación y reacción ante cambios o situaciones adversas
 - La mujer ha demostrado capacidad para balancear diversos frentes de actuación con similitud de prioridades (trabajo remunerado, trabajo no remunerado, familia, salud, educación)
 - Finalmente, la mujer también ha generado persistencia en situaciones de alta incertidumbre
2. Este periodo de adaptación a la crisis también representa una oportunidad relevante para los negocios para reducir la desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
 - Las mujeres han visto esta pandemia como oportunidad para emprender o mejorar sus condiciones actuales (autoestudio, superación personal)
 - Por otro lado, la adopción de esquemas de trabajo flexibles en los negocios ha abierto nuevamente oportunidades para mujeres que no habrían sido consideradas en requerimientos de trabajo a tiempo completo
 - Finalmente, en este periodo de supervivencia, los negocios han dado trato igualitario a mujeres y hombres
 3. Desafortunadamente, todavía hay brechas relevantes por cerrar para generar entornos igualitarios y libres de violencia para el desarrollo de las mujeres
 - La violencia hacia la mujer, en cualquiera de sus diversas manifestaciones, sigue siendo una de las principales limitantes para el progreso hacia una sociedad más igualitaria

Antes de compartir los aprendizajes clave que se desprenden del estudio, vale la pena resaltar algunos datos generales sobre las características de la muestra de opiniones del estudio. En primer término, la distribución de la representatividad en roles que desempeñan las mujeres en el ámbito económico le agrega positivamente la diversidad de opiniones que estábamos buscando. Tal como se aprecia en la *figura 1*, un poco más del 90% de la muestra viene del entorno de empresas, pero también se tiene opinión de mujeres académicas (9%) y dentro de la misma distribución, se tiene opinión de mujeres empresarias, dueñas o que ocupan cargos directivos (7%). Por otro lado, aún cuando más del 80% de opiniones de la muestra vienen de mujeres que su actividad principal es el trabajo remunerado (pero que siguen desempeñando trabajo no remunerado), la perspectiva de las mujeres dedicadas al trabajo no remunerado como actividad principal (hogar, familia) también le agrega valor de referencia a la misma diversidad de perspectivas, como se puede visualizar en la *figura 2*.



Aprendizajes clave basados en la hipótesis 1 – Resiliencia

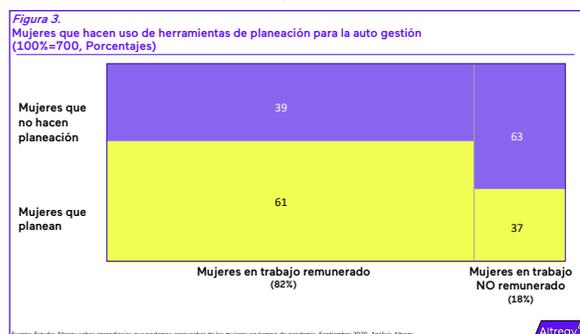
Primero que nada, definitivamente esta hipótesis se confirmó. La suma de experiencias y referencias que se desprenden de la respuesta de las mujeres a desafíos impuestos, de generación en generación, por sociedades sexistas y masculinidades mal entendidas, permiten integrar las capacidades más relevantes para una competencia de resiliencia muy robusta que las organizaciones pueden apalancar para sobrevivir, estabilizar y crecer eventualmente, tal como veremos a continuación.

Resiliencia con perspectiva de mujer: auto gestión, adaptación y flexibilidad, coordinación de diversos frentes, asignación de prioridades, persistencia y productividad en situaciones de incertidumbre

Autogestión.

Entre las muchas cosas que tenemos que aprender de las mujeres (nuevamente reiterando que no quiere decir que no haya hombres que lo hagan) es la capacidad que han demostrado para auto-establecerse prácticas de orden, organización y consistencia. Hoy por hoy, los negocios requieren que cada miembro de la organización sepa auto dirigirse, auto gestionarse, pero manteniendo el foco en los resultados institucionales.

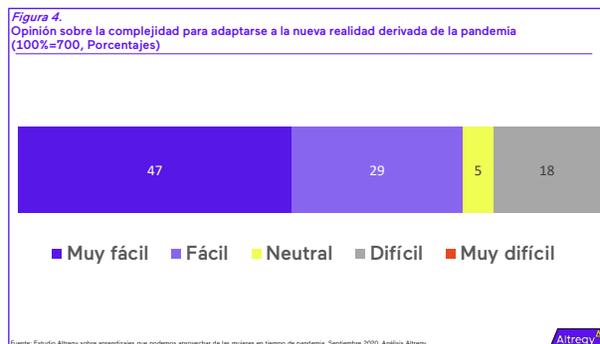
Las mujeres, en este sentido, para hacer frente a los diversos roles que se le han asignado históricamente como proveedora primaria del cuidado del hogar, educación de los hijos, cuidado de la salud de la familia y como administradora de los recursos que tradicionalmente proveía el hombre, entre otros y a los que, hoy por hoy, ha podido agregar a pulso roles de proveedora principal de los recursos económicos para la familia, como líder, directiva, emprendedora, ha aprendido a hacer uso de herramientas o sistemas de planeación y organización, aún de forma empírica y a auto establecerse rutinas y estructura que les ha permitido ser eficaces, eficientes y generar resultados esperados en todos estos roles. Algunos hallazgos del estudio que soportan estos puntos nos muestran que, prácticamente el 60% de las mujeres, en trabajo remunerado y no remunerado, hacen planeación de sus tareas de alguna u otra forma (*figura 3*) para su auto gestión. Esta práctica es crítica para los negocios en esta situación de trabajo remoto.



Capacidad de adaptación y flexibilidad ante cambios

Indiscutiblemente las mujeres han vivido en situaciones de constante cambio. Esas batallas que han luchado y ganado en el tiempo, se tornan en nuevos desafíos a los que se tiene que adaptar nuevamente y buscar, en estas nuevas realidades, los espacios que por derecho humano le deberían corresponder. Situación similar, guardando debidas proporciones, sucede en el entorno para los negocios.

La dinámica de los mercados cambia consistentemente, algunas empresas reaccionan más temprano que otras, pero esta crisis actual ha obligado a todos los negocios a replantearse a sí mismos, sin excepción. Es precisamente la actitud y disposición de adaptación y rápida reacción a cambios de las mujeres, lo que los negocios, ante esta pandemia, podrían tomar como parte de las capacidades de resiliencia a desarrollar. En nuestro estudio, prácticamente el 80% de las mujeres expresó que el proceso de adaptación a la nueva realidad derivada de la pandemia les ha resultado de fácil a muy fácil (*figura 4*). Por otro lado, el 100% de las mujeres de la muestra han vivido en cambios constantes. En diferentes etapas de su vida han tenido que realizar ajustes para balancear vida personal con la profesional (*figura 5*).



Estos cambios constantes se pueden visualizar como las acciones que las mujeres han realizado para incrementar eficiencia propia (auto gestión), para desarrollar nuevas capacidades, para la adición de herramientas y red de apoyo y como respuesta a cambios en entorno o hábitos. En cada una de estas dimensiones, los temas de ajuste constante que resaltan son: reajustes de la

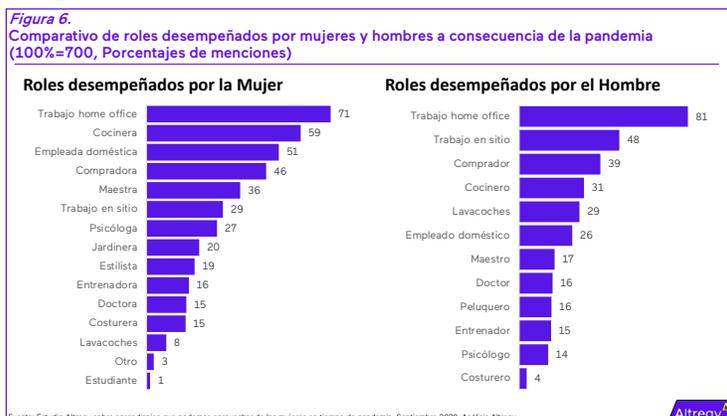
distribución de tiempo, desarrollo de capacidad de planeación financiera, redistribución del trabajo de hogar entre los miembros de la familia (red de apoyo propia) y cambios definitivos de hábitos, respectivamente.

Coordinación para balancear y ejecutar efectivamente diversos frentes con similitud de prioridades

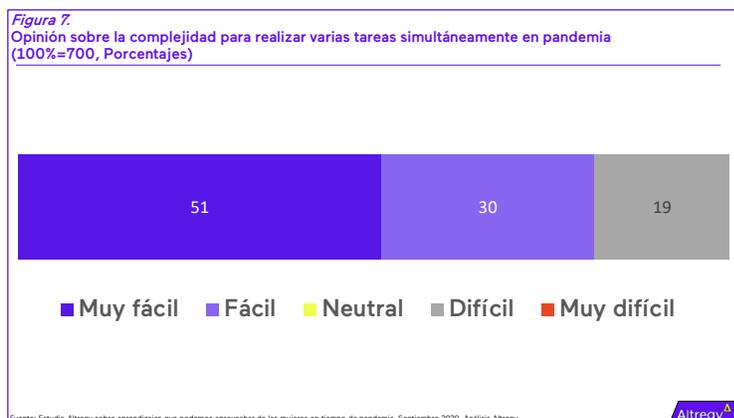
Otro aspecto interesante para resaltar de las diversas cualidades que las mujeres han desarrollado en respuesta a la búsqueda de la equidad es la capacidad consistente de atender y dar respuesta, prácticamente en paralelo y con el mismo nivel de foco y concentración, a diversos requerimientos y necesidades, ya sean laborales o personales y con prioridades similares de acuerdo con su escala de responsabilidades. Contar con esta capacidad en el

negocio, en un entorno donde la crisis es tan demandante que no permite desatención alguna en la generación de resultados parciales y donde se requiere el uso óptimo de recursos para obtener mejores resultados, se torna por demás, atractiva de adoptar o desarrollar.

Con relación a lo anterior, el estudio muestra que las mujeres, a lo largo de esta pandemia, han tenido que desempeñar diversos roles (*figura 6*) ajustando incluso sus habilidades para ser efectivas en todos ellos, destacándose claramente las funciones en el hogar y la familia, en adición al trabajo remunerado, mientras que para los hombres, sus 2 roles



que resaltan es seguir siendo proveedores (trabajo en casa y trabajo en sitio), incluso teniendo mayor participación en algunos de estos diversos roles de atención de trabajo no remunerado



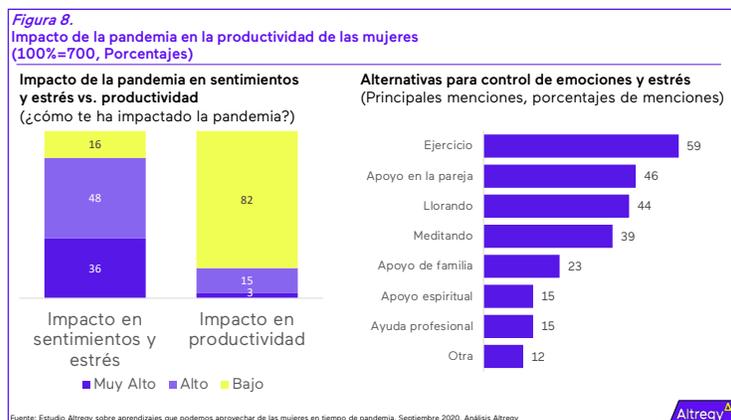
(hogar). Adicionalmente, el consenso de más del 80% de las mujeres de la muestra es que no les resulta complejo lidiar con tantos frentes de trabajo de forma simultánea (*figura 7*).

Persistencia y productividad aún en situaciones de incertidumbre

Si de ejemplos referentes de tenacidad, empeño y constancia para hacer que las cosas sucedan, dentro de sus núcleos familiares primero y después en su lucha para buscar reconocimiento por méritos propios en el ámbito profesional (con la desventaja inicial de “ser mujer” en una sociedad masculinizada por herencia) y a nivel sociedad para ganar esos mecanismos de compensación que hagan que mujeres y hombres tengan una distribución equilibrada de poder y las mismas oportunidades, derechos y responsabilidades y todo lo anterior en situaciones críticas o de caos que generan estrés continuo, de nuevo podemos encontrar referencias muy cercanas, en las mujeres de nuestras familias seguramente y sin ir muy lejos. Este comportamiento deseado es uno de los que, por sí solo, define mejor a la resiliencia y es uno de los principales que los líderes que deseen resultados efectivos hacia la recuperación de sus negocios, tienen la responsabilidad de ser los primeros en demostrar para que sus organizaciones adopten también en beneficio de todos.

Ahora bien, no es simple mantenerse con la energía para seguir cuando el entorno es tan accidentado, como en esta pandemia. Definitivamente los negocios, a través de sus líderes, necesitan también encontrar los motivadores y alicientes que les den, el mínimo impulso o mínima estabilidad, para continuar bajo el estrés de tomar decisiones tan trascendentales como el cierre de operaciones o tener que dejar ir gente valiosa. En el caso del rol histórico secundario de las mujeres, ese incentivo ha sido justamente quitarle lo “secundario” a su verdadera contribución de valor, en igualdad de condiciones, que por derecho universal le pertenece o retroceder el camino ganado, así que no hay opción más que seguir. La referencia de resiliencia está ahí, pero para los líderes de todos esos negocios en modo supervivencia por la pandemia, el camino podría estar en establecer una visión futura próxima deseada, en un entorno por demás incierto y dar pasos cortos – ganar pequeñas guerrillas – que den resultados marginales incluso, pero al final, manteniéndose consistente. El estrés no va a desaparecer y hay que buscar maneras de gestionarlo, pero hay que mantener el empeño. La suma de pequeños logros, tan necesarios en los negocios para la supervivencia y estabilización, hace grandes resultados.

Con relación al aprendizaje de persistencia y productividad en situaciones complejas, el estudio, de forma muy simple, no da evidencia de esta capacidad o, mejor dicho, comportamiento deseado desarrollado por las mujeres. Al contrastar el impacto de la pandemia sobre los sentimientos y el nivel de estrés generado contra el nivel de afectación que esta ha causado en la productividad de las mujeres, se puede observar (*figura 8*) que, si bien más del 80% de las mujeres reconoce que la pandemia les ha impactado de alto a muy alto en la experimentación de sentimientos de ansiedad, frustración, miedo, ira, depresión y estrés, entre otros, ésta ha mermado en mucha menor proporción, que la que se hubiera esperado, su productividad. Menos del 20% de la muestra expresó que su nivel de desempeño se ha visto afectado de alto a muy alto como resultado de la situación y sensaciones generadas por la pandemia.



Resulta interesante también resaltar las estrategias o alternativas que las mujeres han utilizado para canalizar o controlar todas estas sensaciones y niveles de estrés experimentados a consecuencia de la pandemia, mencionándose entre las principales: hacer ejercicio, apoyarse en la pareja o en la familia, llorar como válvula de escape a emociones, meditar, apoyarse en la espiritualidad y hasta con ayuda profesional. Aquí hay otro gran aprendizaje para los líderes de los negocios con relación a que hay maneras de mantenerse centrado aún en situaciones de incertidumbre y alto estrés.

Aprendizajes a partir de la hipótesis 2 – Ventana de oportunidad para cerrar brechas de desigualdad

Mucho se ha mencionado ya sobre los impactos negativos que esta crisis está generando en la vida misma, pero, como sucede en toda situación que demanda y obliga a cambiar, se abren también oportunidades para realizar aquello que se ha ido postergando por no encontrar el momento oportuno o el soporte adecuado o para corregir situaciones que, por requerir modificar significativamente el *status quo* en múltiples dimensiones, simplemente se dejan para el futuro o que “sigan su curso natural”. Tal sería el caso de la instauración de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, pero de forma sustantiva, hecha realidad, no sólo enunciativa. Obviamente esto requiere cambios de paradigmas, creencias, valores y sistemas tan arraigados en la sociedad, pero dada la complejidad, pues la actitud pareciera ser que las mujeres sigan persiguiendo este objetivo de forma unilateral.

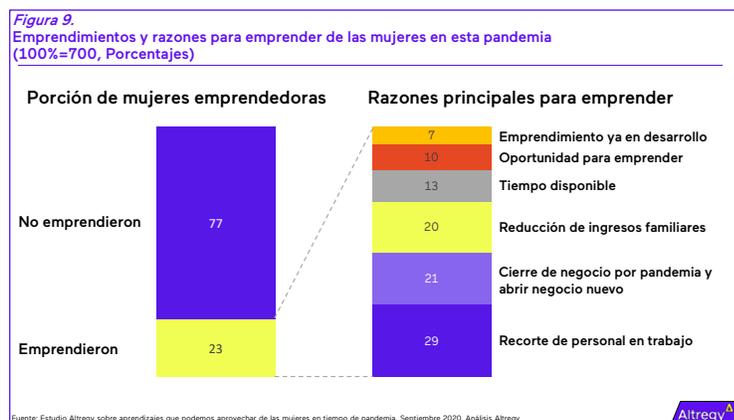
Ventana de **oportunidad** para cerrar brechas de **igualdad**: empoderamiento al emprendimiento, talento disponible en esquemas de trabajo flex, cultura organizacional igualitaria

Regresando al contexto de los negocios, si bien es cierto que la prioridad de la gran mayoría es la adaptación para la supervivencia y aspirar a perdurar, esta pandemia ha obligado a todos, de una u otra forma, a cambiar, a innovar en el mejor de los casos, haya o no gustado la necesidad obligada y las maneras. Entonces, ¿por qué no ver este cambio ineludible como oportunidad y pretexto también para innovar, para mejorar, para explorar? Las mujeres lo han hecho históricamente y lo están haciendo en medio de esta pandemia. De aquí se desprenden otros aprendizajes interesantes para los líderes y sus negocios.

Pandemia como oportunidad para emprender o mejorar condiciones actuales

Como mencionábamos en el contexto de nuestra segunda hipótesis de trabajo, la experiencia de las mujeres para identificar necesidades de cambio y transformarlas en oportunidades de crecimiento y cierre de brechas, puede ser apalancada por los líderes de los negocios como aprendizaje para identificar también oportunidades o condiciones para acelerar innovación, para emprender nuevos negocios, para explorar nuevos modelos o mercados, para crear o ampliar ventajas competitivas o para desarrollar rápidamente nuevas capacidades organizacionales. Sí, es verdad, la sostenibilidad del negocio debería de ser el foco, pero puede resultar más constructivo, propositivo y transformador para el negocio buscar y ver estas oportunidades, que solamente buscar las acciones reactivas de protección y supervivencia. Además, las condiciones necesarias para un proceso de transformación, tal como dice la teoría de cambio, ya están creadas por la pandemia, ya están ahí: el imperativo de cambio, el sentido de urgencia o emergencia y el equipo de cambio ya están y el involucramiento de la organización resultaría relativamente sencillo porque también están convencidos que se tiene que cambiar, sólo faltaría la visión y la situación futura deseada atractiva y convincente, la cual, quedaría como responsabilidad del líder, pero esto se facilitaría justamente visualizando oportunidades en vez de todos los problemas que ha causado la pandemia.

Con referencia a este aprendizaje, si bien el estudio nos indica que sólo un 23% de las mujeres de la muestra iniciaron emprendimientos (*figura 9*) como oportunidad en esta pandemia, esto sigue siendo una buena noticia, ya que, esta cifra, se sitúa ligeramente por encima del valor de emprendimientos liderados por mujeres en el país, que es de aproximadamente el 18% (INEGI).



Por otra parte, dándole soporte al aprendizaje de ver oportunidades y no sólo problemas, también se pudo observar las razones principales que motivaron esos emprendimientos y que no sólo se limitan al aspecto de resolver el tema económico o como respuesta a la pérdida de la fuente de ingresos laboral, sino también hay

razones más relacionadas a las características puras de emprendimiento, como: aprovechamiento de la oportunidad para emprender, tiempo para desarrollar idea ya en mente, generación de fuentes adicionales de ingresos, entre otras.

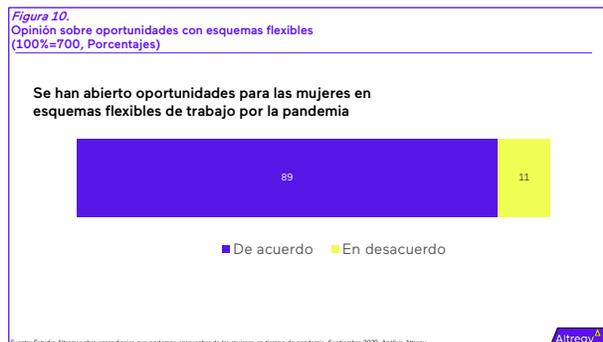
Capacidades, competencias y experiencia disponibles en esquemas flexibles de trabajo.

Esta pandemia, de igual forma, ha venido a desafiar y desmitificar creencias arraigadas y rígidas con relación a los entornos laborales y las capacidades, disponibilidad y compromiso de las mujeres hacia este. No era extraño, pero si muy criticable y reprobable, que en pleno siglo 21 y antes de la pandemia, se siguiera teniendo “preferencias no escritas” de reclutamiento, selección y contratación hacia hombres con el “justificante” del menor gasto en capacitación y desarrollo al tener, supuestamente, mayor “estabilidad” laboral al desempeñar el rol del proveedor principal de la economía del hogar y menor riesgo de renuncia o solicitudes de licencias temporales por casamiento, embarazo, lactancia y atención de asuntos familiares, entre otros motivos que, por prejuicio social infundado se le presuponen a la mujer. Efectivamente, habrá mujeres que, por decisión propia y de manera totalmente respetable, deciden aplazar sus carreras profesionales para atender temas personales, pero esto es decisión única y exclusivamente de ellas y la empresa no puede ni debe decidir “anticipadamente” por ellas.

Por otro lado, también se presentan los casos de progreso de carrera, promociones, ascensos, donde las “preferencias no escritas” vuelven a aparecer y, aunado a lo anterior, (antes de la pandemia) se tenía la creencia de que el trabajo tenía que ser a tiempo completo y presencial sustentada en el sistema de la desconfianza, en formas de pensar que dan por sentado que la gente que trabaja en la empresa es deshonesto y poco ética: “si no te veo aquí, si no checas entrada y salida, si no te superviso, no estás trabajando”. No, no son casos aislados, aún sucede. ¿Cuál es el impacto que ha generado todo lo anterior? Que existen literalmente miles de mujeres altamente capaces, organizadas, con deseos de superación, persistentes, comprometidas, experimentadas (en el caso de las que por decisión propia han aplazado sus

carreras profesionales) y, lo más relevante de todo, resilientes, en espera de oportunidades limitadas.

Afortunadamente, la pandemia vino a presionar y cambiar estas creencias, como mencionábamos anteriormente y esto justamente sería la lección aprendida para los negocios a aprovechar: dado el desvanecimiento de los límites entre trabajo/oficina y hogar a consecuencia del aislamiento social forzoso por la pandemia y la adopción de esquemas de trabajo flexible y competencias de auto gestión, independencia ética y foco en resultados, ahora más que nunca, se abren oportunidades para la empresa de ampliar considerablemente las fuentes de talento altamente capaz y, para las mujeres, tener acceso para desarrollarse o



retomar sus vidas profesionales que, en las circunstancias mencionadas, seguiría limitado o simplemente no habrían estado consideradas. Esta sensación de apertura de nuevas oportunidades (*figura 10*), se hace evidente en la opinión de las mujeres que participaron en el estudio. Prácticamente el 90% de la muestra concuerda que la pandemia sí ha traído oportunidades en esquemas flexibles de trabajo.

Trato igualitario genera beneficios para el negocio

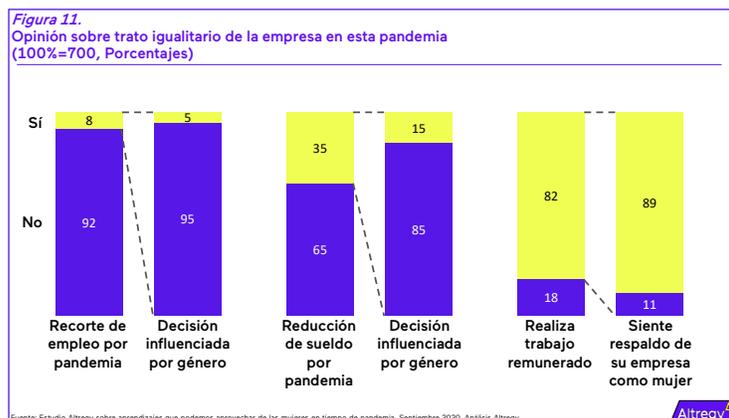
Siguiendo en la línea de ver y explotar las oportunidades que ha abierto la pandemia en el ámbito de la empresa, beneficiándose como mencionábamos, que el imperativo de cambio ya está dado (es obligado), los líderes de los negocios pueden aprovechar este margen de oportunidad y ajustar la cultura organizacional, incluyendo comportamientos de trato igualitario entre mujeres y hombres.

La cultura organizacional uno de los habilitadores de valor para el negocio más relevantes, pero también de los más complejos de definir y gestionar. Continuamente escuchamos y mucho tiene de cierta esta frase, que las organizaciones son el reflejo de sus líderes, ya que, en la realidad, la gente que integra el negocio va a replicar, con sus interpretaciones personales, los comportamientos de estos. Pero ¿qué sucede cuando no están implícitos estos comportamientos que promueven entornos igualitarios? pues simplemente que no se va a lograr niveles de productividad superiores, compromiso, lealtad y sentido de pertenencia de la gente requerido por el negocio, particularmente en periodos de crisis y los resultados esperados van a estar por debajo del potencial real. No es muy complicado imaginarse el efecto positivo de generar cultura de la igualdad para el negocio: estaríamos aprovechando todo ese potencial de las mujeres que, en conjunto con el de los hombres, van a producir resultados sustancialmente mejores a sólo tener contribución parcial de las mujeres. Obviamente realizar esto requiere compromiso de los líderes, cambiar y adoptar nuevas perspectivas, pero, sobre todo, ser los primeros en estar convencidos y comportarse acorde con esta nueva cultura

deseada, aprovechando que, efectivamente, los valores organizacionales se comportan a imagen de sus líderes.

Afortunadamente, en el estudio (*figura 11*) se puede apreciar avance importante en este sentido. Sin embargo, aún hay una porción de la muestra de mujeres que sigue percibiendo trato diferenciado entre hombres

y mujeres: de aquellas que sufrieron recorte o reducción de sueldo por la pandemia (8 y 35% de la muestra total), hay un 5 y 15% respectivamente, que indica que en la decisión sí influyó su género (femenino). Finalmente, para las mujeres de la muestra con trabajo remunerado (82%), hay un 11% que no se siente respaldada, como mujer, por la organización.



Estos porcentajes, parecieran menores, sin embargo, no se pueden descuidar estos temas hasta lograr una verdadera cultura organizacional igualitaria.

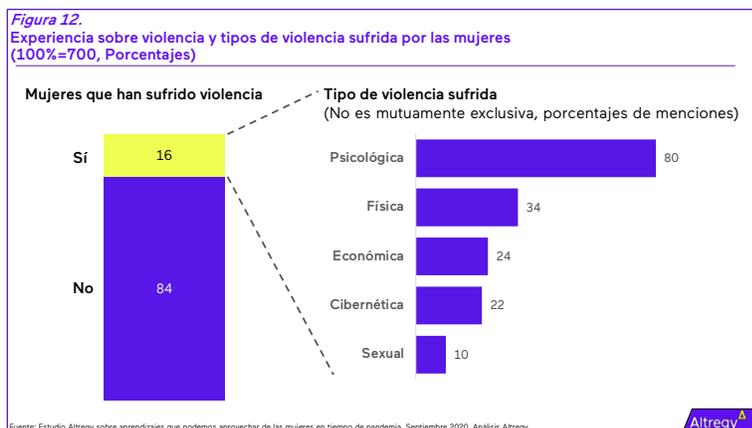
Mensajes de atención a partir de la hipótesis 3 – Erradicar la violencia de género

Más allá de buscar referencias de experiencias y aprendizajes de las mujeres que los negocios pudieran aprovechar, en este último punto lo que pretendemos es seguir generando conciencia y sensibilización en los responsables de la empresa, de que se aseguren de generar entornos libres de violencia hacia la mujer, en cualquiera de sus manifestaciones: física, psicológica, económica, sexual y hasta cibernética. Esto sigue siendo una de las principales limitantes para el progreso hacia una sociedad más igualitaria y, en particular, para el desarrollo del potencial de las mujeres. Si bien la responsabilidad e injerencia que tenían los líderes del negocio hacia este punto se limitaba al ambiente laboral, hoy, al eliminarse virtualmente las fronteras entre lugar de trabajo y hogar a consecuencia de la pandemia, este alcance se ha extendido y no se puede permanecer pasivo a lo que sucede con nuestro personal femenino en el hogar. Podría debatirse este punto en el sentido de, si realmente es facultad de la empresa intervenir en lo que sucede en sus hogares, pero nuevamente, la intención es por lo menos aprovechar que la empresa ahora está más íntimamente presente en los hogares de sus empleados y, de la misma manera que se ha generado contenido, se han ajustado procesos, se han implementado herramientas y se ha capacitado a la gente para trabajo a distancia, incrementar productividad y mantener ética institucional, de la misma manera se pueden incluir mecanismos de sensibilización y monitoreo sobre equidad de género y violencia contra la mujer.

La **violencia** de género sigue siendo una de las principales **limitantes** para el **progreso** hacia una sociedad más igualitaria y para el **desarrollo** del potencial de las **mujeres**

Esto es relevante recalcarlo, dadas las estadísticas sobre violencia de género que indican que la gran mayoría de los eventos de violencia contra la mujer se dan dentro del hogar. Según censos del INEGI, de todas las mujeres mayores de 15 años del país, un poco más del 40% han sido víctimas de violencia, pero se estima que este 40% corresponde a mujeres que explícitamente reconocen haber sufrido actos de violencia, existiendo un porcentaje adicional que por miedo no lo expresan. Estos datos a nivel país son, por demás, desalentadores.

Aún cuando en particular en nuestro estudio (*figura 12*) se aprecian datos menores con relación a la violencia experimentada por las mujeres que participaron (que se podrían explicar por las características y perfiles de la muestra), por ejemplo, sólo el 16% de la muestra reconoce haber sufrido violencia, de las cuales, un 80% ha padecido la psicológica, el 34% violencia física, 24% económica, 22% cibernética y un 10% violencia sexual, el mensaje principal perdura: como líderes de negocios, tenemos la responsabilidad de promover y actuar en consecuencia para



erradicar cualquier forma de violencia contra la mujer. Cabe señalar, que los tipos de violencia no son mutuamente exclusivos, es decir, una mujer puede haber sufrido una o todas las formas de violencia.

Conclusiones

Los desafíos para la supervivencia de los negocios son muchos y las historias de rumbos de acción “probados” son limitados o prácticamente nulos. Los líderes están enfrentando alta incertidumbre, desinformación, ansiedades propias y colectivas y el riesgo latente sobre la continuidad operativa de los negocios. Ante estos retos, el concepto que mejor describe lo que los negocios y sus líderes necesitan es **resiliencia**. En el presente estudio, hemos presentado sólo una muestra de tantas experiencias de las mujeres, a partir de su camino recorrido histórico para tratar de evolucionar sus roles secundarios atribuidos socialmente por la masculinidad hegemónica y llegar al espacio que le corresponde como ser humano con igualdad de derechos y oportunidades que el hombre, con el único fin de que pueden servir como referencia de resiliencia para los negocios y sus líderes. Por mencionar algunas: auto gestión, capacidad de adaptación y flexibilidad ante cambios constantes, persistencia ante situaciones críticas y de alto estrés, capacidad de emprendimiento, entre otras. El alcance de este estudio se limitó a este tema, sin embargo, si logramos realmente aplicar perspectiva de género, nos podremos dar cuenta que el potencial de contribución de la mujer es varias veces mayor al que se le ha reconocido hasta la fecha, hablando en términos generales.

La pandemia ha obligado a sacar lo mejor de la sociedad y ha brindado la oportunidad para eliminar brechas entre hombres y mujeres. Ya los pretextos de trabajo a tiempo completo y presencial resultan obsoletos. Las tendencias ineludibles de trabajo a distancia y en esquemas flexibles abren un sinfín de oportunidades para los negocios de hacerse de talento femenino (obviamente masculino también) muy valioso, desaprovechado hasta antes de la pandemia y, de igual forma, para las mujeres también se abren oportunidades para retomar carreras o para desarrollarse sin descuidar temas de decisión personal como la familia u otros proyectos propios. Sin embargo, si no se actúa, quedará sólo en eso, como una oportunidad. Las decisiones que se tomen hoy en los negocios, en esta ventana de oportunidad que nos da la disrupción de la pandemia, en términos de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, tendrán repercusiones significativas en las siguientes décadas y depende únicamente de los líderes de estas empresas tomar las correctas.

La **fuerza** de la **comunidad** potencia la **resiliencia** . Para los negocios, el poder de la colaboración en el **ecosistema** incrementa significativamente las posibilidades de **supervivencia**

Una capacidad adicional que no salió explícitamente en el estudio, pero que después de analizar los resultados como un todo resalta de sobremanera, es la capacidad que tienen las mujeres para construir o “tejer” comunidades. La fuerza de la comunidad potencia la resiliencia. En particular para los negocios, el poder reconocer que en estos momentos de crisis la colaboración con los diferentes participantes del ecosistema incrementa significativamente las posibilidades de supervivencia. Esto es un elemento más, entre los tantos mencionados aquí que la experiencia de las mujeres puede aportar a la recuperación de los negocios.

Por otro lado, aún hay mucho camino por recorrer con relación a generar una verdadera sociedad y economía igualitaria y sería responsabilidad de los líderes de los negocios contribuir, desde las nuevas fronteras virtuales establecidas por la “nueva realidad”, impulsar formas efectivas para desarrollar culturas organizacionales con igualdad de género, para combatir la violencia hacia las mujeres. Tanto la comunidad como instituciones, deben redoblar esfuerzos para cambiar el panorama de desigualdad y violencia que viven las mujeres. De lograrlo, los beneficios para los negocios y para la sociedad en general son significativos.

Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las mujeres que, a pesar de estar atendiendo sus diferentes frentes de acción para sobrevivir esta crisis derivada de la pandemia global: familia, trabajo o emprendimiento propio, hogar, salud física y mental, entorno social próximo, entre otros, se tomaron el tiempo para ser parte de este estudio. De igual manera, también estamos profundamente agradecidos con las diferentes asociaciones e instituciones que nos ayudaron a difundirlo en sus diversas plataformas, grupos o redes sociales, para que más mujeres pudieran ser parte de este. En particular queremos agradecer a:

- Empoderarte Mujer MX – Diana Calderón
- Woman Lab
- CAINTRA Nuevo León – Talia Bello
- Instituto para la Mujer Nayarita
- Instituto de la Mujer para el Estado de Morelos
- Grupo GK
- Colegio Edinburg –
- Power Speaker Lab
- TeleGestión – Silvia Rangel

Y, por último y no menos importante, un especial reconocimiento y agradecimiento al equipo del *Women Initiative* de Altregy, quienes lideraron este esfuerzo. Esta iniciativa existe por ustedes. Todas representan y son un recordatorio constante de que uno de los propósitos fundamentales que tenemos en la firma es contribuir a construir un entorno libre de violencia y discriminación contra la mujer y que sea igualitario para el desarrollo de mujeres y hombres

Women Initiative Altregy



Marysol Chío



Alma Pérez



Jessica Figueroa



Ahcoteaatl "Ahco" Vidales, Socio fundador y director de Altregy y **Sponsor** principal del *Women Initiative*



Cristina Hernández



Edith Torres



Lucía Íñiguez



Pamela Acosta



Estefanía García



Abigail Silva



Claudia Rangel

Resiliencia para los Negocios en Tiempos de Crisis: Lo que Las Mujeres Pueden Enseñarnos
Copyright © Altregy 2020
altregy.com

