



Transformación del Panorama de Liderazgo en las Microfinanzas: Manteniendo el Enfoque en la Mujer

Women's World Banking

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo de The MasterCard Foundation



The MasterCard Foundation

y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).



Banco Interamericano de Desarrollo



Agradecimientos

Autora	Elizabeth Lynch
Editores	Julie Slama Robert McNeill
Fotografía de WWB	Diane Bondareff Michael Radassao
Fotografías Adicionales	Kashf Foundation Matthieu Paley
Dirección Artística/Diseño	Kari Litzmann

Especial agradecimiento a Kashf Foundation.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo de la mujer ha sido tema central para las microfinanzas desde los comienzos de la industria. Muchos de los pioneros de la industria fueron mujeres y, a medida que las instituciones microfinancieras crecían, las mujeres se hallaban bien representadas en posiciones gerenciales. Hasta la fecha, en comparación con otras industrias, la representación de las mujeres en el liderazgo permanece sólida dentro de las microfinanzas¹. Sin embargo, en los últimos años los proveedores de microfinanzas han debido soportar con gran esfuerzo unas tasas de crecimiento sin precedente, la necesidad cada vez mayor de un conjunto de capacidades propias del sector privado y la presión por llegar a tener una mayor motivación comercial. Existe evidencia de que, con estos cambios en la industria, el porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo está comenzando a disminuir. Aun dentro de la red de Women's World Banking (WWB)—la única red microfinanciera global expresamente comprometida con el liderazgo de la mujer—ha habido una disminución en el número de mujeres que ocupan puestos en las juntas directivas (de 66 a 58 por ciento) y en la gerencia superior (de 66 a 51 por ciento), desde 2003 a 2007².

Este documento ofrece enfoques institucionales para incrementar la representación de mujeres profesionales en las microfinanzas. La Sección Uno muestra la importancia del liderazgo de la mujer en las microfinanzas y analiza lo importante que es la diversidad de género para los negocios. La Sección Dos ofrece un estudio de caso de Kashf Foundation, de Paquistán, un miembro de la red de WWB cuyos métodos para promover la diversidad de género en la organización han sido ejemplares. En 2008, WWB colaboró con Kashf para lograr un mayor fortalecimiento de las iniciativas de la organización en cuanto a la promoción de la diversidad de género. Finalmente, la Sección Tres presenta las estrategias de Women's World Banking para mejorar la diversidad de género en las instituciones microfinancieras (IMF), incluyendo el Programa de Desarrollo del Liderazgo de la Mujer, de WWB, y la metodología desarrollada recientemente, denominada Evaluación de Género en la Organización (OGA, por sus siglas en inglés), una herramienta para diagnosticar los desafíos e identificar las oportunidades a las que se enfrentan las IMF en cuanto a la atracción, retención y promoción de mujeres bien calificadas dentro de los miembros de su personal.

La Importancia del Liderazgo de la Mujer y la Diversidad de Género

INSERCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL

El compromiso de WWB con el liderazgo de la mujer data de su establecimiento como una red global, en 1979. Este compromiso tiene como fundamento la creencia de que las mujeres líderes se convierten en poderosos ejemplos a seguir para las clientas a las que ellas prestan servicios y que la diversidad de género en el liderazgo tiene sentido para un buen desarrollo comercial. Fuera del sector de las microfinanzas, las corporaciones de Norte América y Europa Occidental han comenzado a comprender la importancia para los negocios de la diversidad de género, en el lugar de trabajo, y gradualmente han estado avanzando en esta área. Una creciente percepción en cuanto a la importancia—tanto financiera como política—de promover la diversidad de género y apoyar a las mujeres líderes, ha llevado a una mayor inversión y

compromiso por parte de numerosas corporaciones. Aun aquellas que durante un largo tiempo fueron dominadas y lideradas por hombres, se están esforzando para expandir la diversidad dentro de su personal y la mayoría de las más grandes corporaciones cuenta actualmente con oficinas dedicadas a la diversidad y la inclusión, que trabajan en estrecha colaboración con los departamentos de recursos humanos y que en algunos casos responden directamente ante el Director Ejecutivo.

Sin embargo, WWB tiene la preocupación de que, en el sector de las microfinanzas, existe una tendencia que sigue una dirección opuesta, hacia lo que la Presidenta de WWB, Mary Ellen Iskenderian, ha denominado como “la inserción del techo de cristal” en las organizaciones microfinancieras. Instituciones



que fueron fundadas por mujeres y que por un largo periodo de tiempo han tenido el compromiso de prestar servicios a las mujeres de bajos ingresos, están experimentando una disminución en la representación de mujeres en su gerencia, particularmente en puestos de nivel medio y superior. Más adelante se analizan las hipótesis respecto a las causas de esta tendencia, pero las cifras están claras: una industria que tradicionalmente ha tenido una sólida representación de mujeres en el liderazgo y la gerencia, está perdiendo esa distinción fundamental. WWB está trabajando con los miembros de su red, para implementar conocimientos del mundo corporativo acerca de cuál es la mejor forma de detener esta marea y establecer políticas y prácticas adecuadas, que aseguren que las instituciones atraen, retienen y ascienden a las mujeres bien cualificadas dentro de su personal.



ARGUMENTACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS NEGOCIOS

La importancia de la diversidad de género en los negocios se debe a que las organizaciones que contratan, retienen y ascienden con éxito a mujeres, se beneficiarán de estos esfuerzos, no sólo en términos de “beneficios sociales”, sino también desde el punto de vista financiero. Un estudio realizado entre 226 IMF, en 57 países, publicado en 2007, demostró esta correlación para la industria microfinanciera: cuando el Director Ejecutivo de una IMF era una mujer, la IMF mostraba una mayor rentabilidad sobre sus activos³. ¿Cómo se explica esta correlación? Los estudios deben aún ilustrar, de manera concluyente, la relación existente entre la diversidad de género y el desempeño financiero en el sector de las microfinanzas, pero las lecciones aprendidas del sector privado pueden proporcionar indicios.

Catalyst, la organización líder sin fines de lucro que trabaja globalmente para ampliar las oportunidades de las mujeres en la fuerza laboral, ha publicado numerosos estudios que vinculan el desempeño corporativo con la diversidad de género en la gerencia y la dirección de las corporaciones, en América del Norte y Europa. Los informes de Catalyst han mostrado, de manera consistente, que las compañías con un mayor porcentaje de mujeres en sus juntas directivas, en promedio, superan financieramente, por márgenes significativos, a las compañías que tienen un porcentaje menor de mujeres en dichas juntas⁴. Existe la misma relación entre el porcentaje de agentes corporativos que son mujeres y el desempeño financiero. En muchas instituciones, el dar prioridad a la diversidad de género puede ser una alternativa para otros determinantes positivos de desempeño financiero, tales como la innovación, satisfacción del empleado, lealtad del cliente y un entorno laboral inclusivo y propicio. Catalyst halló que la diversidad de género, por sí sola, no es la causa de una mejora del resultado final, sino más bien el indicador de una organización saludable y vibrante.



¿POR QUÉ LA DIVERSIDAD DE GÉNERO ES BUENA PARA LOS RESULTADOS FINALES DE LAS IMF?

Atracción y retención del talento superior. Atraer y retener talentos cualificados constituye una preocupación para cualquier organización, en cualquier industria. En las microfinanzas, obtener y retener el talento es fundamental debido a la naturaleza del negocio que precisa una intensa mano de obra. Un desafío actual para la diversidad de género en una organización, en muchos mercados laborales, es el menor número de mujeres cualificadas que de hombres, para ciertos puestos del nivel superior. Esto es particularmente cierto en las áreas de finanzas y de tecnología de la información, tradicionalmente dominios masculinos, en las que las estudiantes mujeres, a nivel universitario, tienen una probabilidad mucho menor de especializarse. Esta tendencia, sin duda, empezará a variar en las próximas décadas y el perfil del “talento superior” comenzará a cambiar. En mercados tan

diversos como Bangladesh y EE.UU. la educación de las jóvenes está dejando atrás a la de los jóvenes. En Bangladesh, el porcentaje de niñas en las escuelas está creciendo en un porcentaje mayor que el de los niños y un número cada vez mayor de mujeres está entrando en las universidades. En EE.UU. más mujeres que hombres están obteniendo sus maestrías. Pero estos cambios en las cifras no significarán necesariamente cambios en el equilibrio de género en todas las organizaciones. Aunque es posible que haya un incremento en el número de candidatas mujeres cualificadas, en los próximos años, el atraer y retener a estas mujeres será el verdadero desafío. Las IMF deberán aprender del sector privado la forma de atraer y retener a mujeres cualificadas. En muchas organizaciones esto requerirá deshacerse de los viejos sistemas de trabajo o de lo que se ha denominado el “asbesto de género”, del que será necesario liberarse a fin de crear un terreno de juego verdaderamente nivelado.⁵



Diferenciación. Tal como lo identificó Michael Porter, la diferenciación es una de las tres dimensiones clave para lograr una ventaja competitiva⁶. La diferenciación en el mercado, como una organización con diversidad de género, no solamente atrae al talento femenino del máximo nivel, sino que también puede obtener beneficios paralelos, tales como atraer nuevas clientas. El convertirse en un empleador de elección para las mujeres, puede ayudar a que la IMF se diferencie como una organización verdaderamente comprometida a prestar servicios a la mujer. En 2008, WWB realizó una encuesta entre 54 mujeres líderes y gerentes de la red de WWB, acerca de los problemas fundamentales a los que se enfrentan las mujeres profesionales en las microfinanzas. Según las palabras de una de las participantes encuestadas, las IMF que logran diferenciarse, identificándose con una marca basada en el desarrollo social y económico de la mujer, son atractivas para las mujeres que buscan empleo. El establecimiento de metas de género, basadas en los méritos, para la contratación y el ascenso “estimularía aún a más mujeres, del más alto nivel, a integrarse en la institución, sabiendo que su sexo no será un obstáculo para su evolución hasta alcanzar la cima”⁷.

ING U.S. FINANCIAL SERVICES: DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD

ING U.S. Financial Services (USFS), parte de la compañía global de servicios financieros ING, es ejemplo de una firma que comprendió el poder que se logra al identificarse a sí misma como una marca defensora de la diversidad. En 2001, ING USFS comenzó su intento para crear la marca One ING, una cultura unificadora que identifica la diversidad y la inclusión como un imperativo comercial. La compañía utilizó esta cultura para identificar la firma, tanto interna como externamente. El compromiso interno con la marca One ING fue utilizado para influen-

ciar las relaciones con el conjunto diverso de clientes y comunidades con el que trabaja ING USFS⁸. Desde el comienzo de la iniciativa, en 2003, la representación de mujeres en el equipo de la gerencia superior de ING USFS se incrementó de 25 a 50 por ciento. Las iniciativas de ING USFS para mejorar la diversidad de género le permitieron obtener el Premio de Catalyst 2008, que honra los enfoques organizacionales innovadores con resultados probados y medibles dirigidos a la contratación, desarrollo y progreso de todas las mujeres.



Reflejo del mercado. Tomando prestado un concepto de la estrategia de mercadeo corporativo, WWB considera que las IMF que se enfocan en las clientas tendrán más éxito en cuanto a comprender y responder a las necesidades de éstas, si reflejan su mercado. Tal como ha observado Catalyst: “en los negocios de consumo, cuanto más refleja una compañía sus mercados, demográficamente, mejor posicionada está para percibir y responder a sus cambiantes necesidades”⁹. Esto no significa que los hombres no puedan o no comprendan las necesidades de una base de clientes femenina, sino más bien que el tener voces femeninas en las mesas en donde se toman las decisiones acerca de los productos que se van a ofrecer y cómo, conducirá a decisiones más adecuadas para las clientas. Tal como expresó uno de los participantes, en la encuesta de liderazgo de la mujer de WWB: “estamos trabajando para apoyar a las mujeres de las unidades familiares menos privilegiadas. La organización en sí misma debe reflejar esto, contratando a la mayor cantidad [posible] de empleadas mujeres para trabajar para nuestras clientas”¹⁰.

NISSAN MOTOR COMPANY: DIVERSIDAD PARA ALCANZAR AL CLIENTE

Nissan Motor Company (Japón) constituye el ejemplo de una organización motivada para lograr una mayor diversidad de género, debido en parte a su capacidad de comprensión con respecto a sus clientes. Para Nissan, las circunstancias comerciales para obtener una mayor diversidad de género y contar con más mujeres en puestos de influencia y de diseño de productos, estuvieron íntimamente vinculadas al hecho de que las mujeres influyen en las dos terceras partes del total de las compras de coches en Japón¹¹. El contar con mujeres en posiciones de influencia a lo largo de la línea de producción—estableciendo estrategias, planificando y diseñando coches,

y vendiéndolos en los salones de exposición—significó que Nissan pudo dar una mejor respuesta a las necesidades de sus consumidores. Desde que Nissan comenzó con su iniciativa en 2004, el número de mujeres en puestos de la gerencia superior se ha incrementado de 36, en 2004, a 101, en 2008. También ha aumentado el porcentaje de mujeres en funciones de diseño y planificación de productos. De la misma forma que ING U.S. Financial Services, en 2008 Nissan fue reconocida por Catalyst por sus avances en diversidad de género, en uno de los mercados menos diversificados en cuanto a este tema—en términos de gerencia y liderazgo—en el mundo industrializado.

Kashf Foundation: Mantenimiento de un Compromiso con la Diversidad de Género

Esta sección presenta un estudio de caso sobre Kashf Foundation, una IMF líder en Paquistán y miembro de la red de WWB. Kashf ha demostrado su compromiso en cuanto a la diversidad de género a través de una visión clara, por parte de la gerencia superior, acerca de lo que se requiere para cumplir su promesa de igualdad para todo el personal. WWB trabajó con Kashf, en mayo de 2008, para fortalecer aún más la efectividad de las políticas y los programas de la organización.

ANTECEDENTES DE KASHF

Kashf Foundation, un miembro de la red de WWB, es uno de los más grandes proveedores de microfinanzas en Paquistán, con más de 300.000 prestatarias y una cartera pendiente de más de US\$ 51 millones. El saldo promedio de los préstamos pendientes es de US\$175, y el 95,9 por ciento de sus clientes son empresarias de bajos ingresos. Kashf tiene el compromiso fundacional de prestar servicios a las mujeres de bajos ingresos mediante una estrategia para mejorar su bienestar económico, incluyendo servicios financieros y no financieros, que a la vez dan respuesta a las necesidades de las clientas y son financieramente sostenibles.

La industria microfinanciera paquistaní ha experimentado un sólido crecimiento en los últimos años, pero aún queda un amplio mercado potencial que no ha sido alcanzado¹².

COMPROMISO DE KASHF CON LA IGUALDAD Y LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Desde su establecimiento en 1996, la igualdad de género en la organización ha constituido el centro de la misión de Kashf. En vez de considerar su compromiso hacia el género exclusivamente a nivel del cliente (enfoque en el servicio a las mujeres de bajos ingresos), Kashf ha hecho este compromiso universal: Kashf apoya el avance social y económico de todas las mujeres, como clientas, como partes interesadas y como empleadas. El manual de recursos humanos de Kashf reafirma formalmente la meta de la institución: “Kashf Foundation se compromete a proporcionar a sus empleados igualdad de oportunidades de empleo, manteniendo a la vez un enfoque especial hacia el empleo de la mujer”¹³.

Las estadísticas de la fuerza laboral de Kashf ilustran el compromiso de la organización respecto a la diversidad de género



Fotografías: Galería Fotográfica de Kashf, 2007

Personal de Kashf Foundation en 2007, en la oficina central de Lahore, Paquistán

en todos los niveles. Entre marzo de 2007 y marzo de 2008, las tasas de contratación tanto de hombres como de mujeres fueron casi similares: 52 por ciento de los nuevos empleados fueron hombres y 48 por ciento mujeres. Sin embargo, a pesar del activo reclutamiento de personal femenino cualificado, en todos los niveles, el equilibrio de género en la oficina central (34 por ciento de mujeres) quedó rezagado respecto al equilibrio en el campo (49 por ciento de mujeres), para ese mismo periodo. Esto se debe en gran parte a la falta de candidatas mujeres cualificadas para algunas de las áreas clave en la oficina central, tales como las de finanzas y tecnología de la información. Khalid Kabeer, Director Financiero de Kashf era profundamente consciente de lo limitado del conjunto de mano de obra femenina en el área de finanzas: “Estábamos de acuerdo en que la gerencia de finanzas era un puesto clave e idealmente queríamos una mujer para ocuparlo, pero no pudimos identificar a la persona adecuada, a pesar de buscarla durante nueve meses”¹⁴. A pesar de la dificultad para dotar de personal a algunos departamentos, la organización ha mantenido una significativa diversidad de género. Las tasas de pérdida de personal también indican el compromiso de Kashf

en cuanto a mantener un equilibrio: estas tasas no variaron de manera significativa entre hombres y mujeres, con una rotación de 17,9 por ciento de la fuerza laboral masculina, entre marzo de 2007 y marzo de 2008, y una rotación de 20,2 por ciento para la fuerza laboral femenina, durante ese mismo periodo.

Antes de pasar a los programas e iniciativas que Kashf ha lanzado para preservar su compromiso en cuanto a la igualdad de género, es importante entender el difícil contexto dentro del cual opera.

EL GÉNERO DENTRO DE LA FUERZA LABORAL EN PAQUISTÁN

La economía formal de Paquistán es predominantemente un mundo de hombres, con una de las tasas más bajas, en todo el mundo, de participación de la mujer en la fuerza laboral¹⁵. Para las mujeres en Paquistán, la entrada en el mercado de trabajo formal y la elección ocupacional están extremadamente influenciadas por las posturas de género tradicionales sobre producción y reproducción, estatus socio-económico, logros educacionales y dinámica de la unidad familiar¹⁶.



Fotografía: Emma Presler

Una importante característica organizacional de la vida social y económica, influenciada por el género en Paquistán, es la existencia de una división entre el ámbito público (masculino) y el privado (femenino), que sitúa en gran parte a la mujer dentro de límites domésticos. Esta dicotomía tiene enormes repercusiones en cuanto a la posibilidad de que las mujeres integren la fuerza laboral. Muchas mujeres de familias tradicionales no pueden trabajar debido al *pardab*, o sea la práctica de ocultar a las mujeres para que no sean observadas públicamente. Esto se da particularmente en las áreas rurales, en donde las familias tienden a adherirse a prácticas más conservadoras. Como en muchas sociedades tradicionales, normalmente las mujeres pasan a integrar la fuerza laboral por necesidades económicas. (Para otras, el estatus socio-económico les permite trasgredir las limitaciones tradicionales; de la fuerza laboral femenina en áreas urbanas, que ocupa puestos profesionales o técnicos, el 35 por ciento proviene de la parte superior de la escala socio-económica)¹⁷.

Sin embargo, estas tendencias están cambiando con el transcurso del tiempo. En los últimos 20 años, se ha observado un aumento de las mujeres empleadas en la economía formal, con un mayor número de éstas introduciéndose en el dominio tradicionalmente masculino del sector de oficinas. De acuerdo con la investigadora paquistaní, Jasmin Mirza, el mayor movimiento hacia el sector del empleo formal se produce entre las mujeres de la clase media más baja. A pesar de que esta clase está entre los segmentos más conservadores de la sociedad paquistaní (p.ej., los que tienen más probabilidades de mantener el *pardab* para las mujeres), se ve cada vez más afectada por el deterioro de las condiciones económicas y por lo tanto las mujeres deben buscar empleo debido a la necesidad financiera. El resultado ha sido un aumento en el número de mujeres en trabajos de oficina, técnicos o secretariales¹⁸. Estos cambios, aunque lentos, en el perfil del sector de empleo formal, podrían tener un impacto positivo sobre la capacidad de Kashf Foundation para lograr sus objetivos respecto a la diversidad de género.



ENFOQUES INNOVADORES DE KASHF PARA MANTENER LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

El compromiso de Kashf con respecto a la diversidad de género y al avance de la mujer en el liderazgo de la institución, ha dado lugar a intentos para: comunicar los ideales a todo el personal, proporcionar lo necesario para estimular y sostener el empleo de las mujeres, y asegurar que todos los empleados se sientan parte de este objetivo institucional. La terminología utilizada en el análisis de las políticas sobre género de Kashf (establecer la visión, desarrollar políticas y redefinir la cultura) proviene de la metodología de WWB de Evaluación de Género en la Organización, que fue diseñada en 2008 y que será presentada en la sección final de esta publicación.

Establecimiento de la Visión

Roshaneh Zafar creó Kashf Foundation en 1996, teniendo como visión el logro del bienestar social y económico de la mujer mediante el acceso a los servicios financieros. Su visión en cuanto a expandir las oportunidades para las mujeres no se restringió a los clientes de Kashf; en su lugar, ella entendió que la

propia institución podía incrementar la capacidad de las mujeres para controlar su bienestar económico y social, enfocándose en el empleo. La meta de Zafar ha sido siempre establecer el listón para el resto de la industria, aun cuando esto signifique un costo mayor. “Nosotros combinamos una misión social a todo nivel. Para nosotros es realmente importante constituir un modelo a seguir. Siempre hemos sido pioneros y el serlo cuesta caro”.

Zafar continúa defendiendo el compromiso de la institución respecto a la diversidad de género. Conoce el poder de la repetición y la corroboración. Más allá de los talleres de trabajo sobre cultura, misión y ética que ella desarrolla para todo el personal, Zafar comienza todas las charlas que brinda a su personal, con el mensaje acerca de la misión de la institución. “Esto tiene que provenir de las personas de los niveles superiores. Se les enseñó acerca de la misión durante la capacitación, pero este conocimiento debe ser reforzado constantemente por la gerencia superior”. A medida que la institución continúa creciendo y expandiendo su alcance geográfico, Zafar está tratando de crear un equipo que pueda reforzar el mensaje y llevar a cabo parte de este trabajo por sí mismo.



Fotografías: Galería Fotográfica de Kashf, 2007

Desarrollo de las Políticas

Para trasladar la amplia visión a iniciativas y programas que conciernen a todo el personal, Kashf ha sido creativa al contemplar las necesidades del personal y romper las barreras culturales.

Retención de las mujeres después del matrimonio o embarazo

Para muchas mujeres solteras que trabajan en Kashf, particularmente en el nivel de las agentes de crédito, el trabajo después del matrimonio es una proposición desconocida. Ellas no solo no consideran esto como una posibilidad real, sino que entienden que la decisión en cuanto a seguir trabajando deberá ser tomada por los familiares de su esposo. Zafar, la Presidenta de Kashf, señala: “Existe un problema de retención cuando hablamos de las mujeres y sus roles reproductivos. Cuando las mujeres se casan, son presionadas para que dejen la organización. Queremos ver de qué forma podríamos crear el ambiente adecuado para que las mujeres que trabajan con nosotros puedan ser buenas profesionales y a la vez buenas madres”.

Respuesta organizacional: Presentación de Modelos a Seguir

Kashf insta a las mujeres solteras de su personal a que planifiquen lo que sucederá cuando se casen, en lugar de simplemente tener que acceder a lo que decidan los familiares de su esposo. “Ahora estamos tratando de decirles que es necesario que planifiquen para su matrimonio. Esta es la razón por la que ellas necesitan más consejos y capacitación. En los grupos de enfoque, traigo a mujeres casadas que han continuado trabajando con éxito después del matrimonio, para que hablen con las mujeres solteras”. Al ilustrar, en términos reales, cómo se puede manejar el trabajo después del matrimonio, Kashf le está permitiendo a la mujer imaginarse lo que es posible.

Expansión en las áreas rurales

El reciente crecimiento de Kashf ha incluido una mayor expansión geográfica en áreas rurales de Paquistán. Las prácticas religiosas y culturales conservadoras, en estas áreas, han creado significativos desafíos para la contratación de agentes de crédito que sean mujeres. La movilidad de la mujer es mucho más restringida y las familias se sienten mucho más inclinadas a mantener el *purdah* para las mujeres.



Fotografías: Galería Fotográfica de Kashf, 2007

Respuesta organizacional: Educación a través del entretenimiento

El equipo de Empoderamiento de Género y Promoción Social (GESA por sus siglas en inglés) de Kashf tiene la tarea de asegurar que el objetivo del aumento de la capacidad de la mujer para controlar su bienestar económico y social constituye el centro de todas las actividades de Kashf. Una de las herramientas del equipo de GESA para promover este mensaje es el teatro. El equipo utiliza el teatro para educar a sus clientes sobre temas relativos al incremento del bienestar social y económico de la mujer, la violencia y otras amenazas críticas para las mujeres de bajos ingresos y sus familias. El teatro es una herramienta particularmente efectiva para Kashf al expandirse en las regiones rurales, en donde la institución es menos conocida. Las actuaciones en vivo se utilizan para educar a la comunidad local acerca de la institución, sus valores y objetivos, y lo que ésta puede ofrecer. También es una herramienta útil para informar a las familias acerca de posibles agentes de crédito mujeres, quienes podrían ser contratadas para trabajar en las sucursales locales. Hafsa Sajjad, Subgerente de GESA, explica: “Nuestro programa de teatro es una buena manera de movilizar tanto a clientes como a un nuevo personal.

Los hermanos y hermanas de los agentes de crédito que asisten a estos programas de teatro se dan cuenta que Kashf promueve valiosas propuestas y que somos una buena organización”.

Mantenimiento del enfoque hacia el objetivo de diversidad

Sería mucho más fácil para Kashf abandonar su objetivo de diversidad de género, en virtud de las metas de crecimiento agresivo de la organización y de las necesidades de contratación. Tal como se mencionó anteriormente, muchas mujeres en Paquistán afrontan significativas limitaciones cuando trabajan fuera del hogar. Sin embargo, presiones tales como el avance social y la necesidad financiera están haciendo que un número cada vez mayor de mujeres se integre en la fuerza laboral formal, pero los retos continúan siendo importantes. Puede ser difícil contratar y retener a mujeres calificadas; Kashf permanece alerta para asegurar que la institución no se desvía de su compromiso.

Respuesta organizacional: Objetivos

Kashf ha establecido objetivos de diversidad de género a todo lo largo de la organización, con metas para cada nivel. La tarjeta de



Fotografías: Galería Fotográfica de Kashf, 2007

registro de resultados de recursos humanos, que incluye informes sobre los objetivos de género, es revisada cada mes por la presidenta. Zafar explica que es importante revisar la información desglosada por género. “Nosotros nos tomamos los objetivos de género muy en serio”. Se estimula a los gerentes para que cumplan con los objetivos, pero aún no se ha establecido una responsabilidad formal. A pesar de la ausencia de un sistema de responsabilidad formal, Zafar utiliza las reuniones trimestrales con el equipo gerencial para revisar los resultados de cada gerente en cuanto a las métricas de género.

Redefinición de la Cultura

Desde muy temprano las líderes de Kashf entendieron que enfocarse sólo en las políticas y los objetivos de contratación sería simplemente realizar ajustes cosméticos y que así no se abordarían problemas más profundos. Tal como explicó Zafar: “Todo está relacionado con la deconstrucción de mitos. Podríamos decir que las mujeres necesitan que se les proporcione transporte, por ejemplo. Podríamos hacer esto, pero entonces simplemente no contrataríamos personal femenino. No sería práctico. Hemos tomado la ruta necesaria para cambiar la forma de pensar”.

Cambio de mentalidad, manteniendo la justicia

Una importante preocupación, dentro de la organización, fue cómo transmitir el mensaje de que si se mejora la experiencia de trabajo de la mujer, se logrará un mejor entorno para todo el personal. Además, ¿cómo podría entender la totalidad del personal que no se daría un tratamiento preferencial a ningún individuo, basado en el género? La gerencia de Kashf lo explicó: “No queremos que los hombres creen que ellos no le importan a la organización. Y tampoco queremos que las mujeres sientan que van a tener un tratamiento especial. Lo que tenemos que hacer es ayudar a abogar en contra de los obstáculos que afrontan las mujeres. Esto debe realizarse de manera que muestre a los miembros del personal lo que ellos pueden hacer para que todos alcancen el éxito”. La transparencia y la justicia son mecanismos clave para eliminar los prejuicios en contra de la mujer; la continua adhesión a estos principios da como resultado una igualdad de oportunidades para todo el personal, tanto mujeres como hombres.



Fotografía: Matthieu Paley

Respuesta organizacional: Capacitación en género

Como parte de sus esfuerzos para lograr la diversidad de género, Kashf ha introducido un programa de capacitación en género para todo su personal. Se contrató a una líder paquistaní, experta en género, para diseñar y dirigir una serie inicial de cursos de capacitación. El curso está diseñado para: familiarizar a los participantes con el concepto de género y sus repercusiones para su trabajo; presentar a los participantes los principios de género en desarrollo; proporcionarles la oportunidad de llevar a cabo un análisis de género básico, de programas seleccionados; y pensar acerca de cómo llevar adelante la agenda de igualdad de género para la institución. Al desmitificar y despersonalizar el enfoque hacia la igualdad de género en la organización, el objetivo consiste en incrementar el compromiso de todo el personal.

Evaluación de Género en la Organización, realizada por WWB con Kashf

En mayo de 2008, Women's World Banking colaboró con Kashf para realizar una Evaluación de Género en la Organización (OGA, por sus siglas en inglés), a fin de ayudar a la institución a continuar y desarrollar su compromiso con respecto a la diversidad de género. Los resultados de esa evaluación están incluidos en la Sección Tres de esta publicación, a continuación de una explicación acerca de la metodología de la OGA.



El Programa de Desarrollo del Liderazgo de la Mujer de WWB: Ayudando a las IMF a Lograr la Diversidad de Género

El Programa de Desarrollo del Liderazgo de la Mujer fue creado a finales de 2005, para responder al decreciente número de mujeres en puestos del nivel superior, en las organizaciones miembro de la red de WWB. El programa se enfocaba en la capacitación de mujeres de los niveles superiores o de aquellas que estaban posicionadas para tener éxito en dichos puestos. WWB y los miembros de su red identificaron mujeres en puestos gerenciales, dentro de las organizaciones, muy motivadas y con un elevado potencial. A estas mujeres se les dio acceso a una variedad de oportunidades en: desarrollo del liderazgo, capacitación e intercambios, para desarrollar sus capacidades como líderes. WWB se asoció con el internacionalmente célebre Centro para el Liderazgo y Cambio Gerencial de Wharton School of Business, Universidad de Pensilvania, para diseñar y ofrecer el curso de Mujeres en el Liderazgo. El curso ayuda a mujeres que están en la gerencia superior y media, en las microfinanzas, a desarrollar las habilidades necesarias para convertirse en líderes efectivas, mediante la introducción de técnicas de desarrollo del liderazgo, que han alcanzado mucho éxito entre gerentes y líderes de corporaciones en todo el mundo. Las participantes

en el programa también tuvieron acceso a los muy celebrados talleres de trabajo sobre prácticas óptimas de WWB, los foros de políticas e intercambios globales, que proporcionan a las mujeres líderes una oportunidad para desarrollar sus redes internacionales. Desde 2005 a 2008, un total de 80 mujeres ejecutivas de los niveles superior y medio de 30 instituciones, en 21 países, han participado en estas oportunidades para el desarrollo del liderazgo.

En 2008, basándose en la labor realizada en la primera fase del programa, WWB expandió y fortaleció las metas del mismo para asegurar que existen entornos que hacen posible la atracción, retención y promoción del personal de mujeres talentosas, en todos los niveles de la institución. Con la expansión de este programa, WWB puede responder a las necesidades de las mujeres en la gerencia superior—mediante el apoyo personalizado al desarrollo del liderazgo—y a la vez dar respuesta a las necesidades características de las mujeres en la primera línea de la gerencia y puestos de personal de campo, proporcionándoles entrenamiento gerencial y otras oportunidades para el desarrollo de sus capacidades.



EL ESTUDIO DE WWB ACERCA DEL LIDERAZGO DE LA MUJER

El Objetivo del Estudio

A fin de entender mejor las tendencias de género en la industria de las microfinanzas, y los desafíos y oportunidades que las mujeres profesionales afrontan en este campo, WWB llevó a cabo una encuesta entre 54 mujeres líderes y gerentes de la red de WWB, graduadas del Programa de Desarrollo del Liderazgo de la Mujer (WLDP por sus siglas en inglés) de WWB. Estas mujeres fueron seleccionadas por sus instituciones para participar en el programa, porque ellas representan el liderazgo actual y futuro. Las participantes representan a 23 organizaciones en 17 países. Sus instituciones son líderes en sus mercados y las mujeres son parte del liderazgo de primera línea, en un entorno de rápidos cambios.

Las Participantes en la Encuesta

Las graduadas representan una amplia gama de edades y regiones. La mayoría de ellas estaba en los niveles medio o superior de la gerencia y todas ellas tenían por lo menos una licenciatura y más de un 50 por ciento había obtenido títulos como post-graduadas.

El Contenido de la Encuesta

La encuesta de WWB fue diseñada para identificar los problemas clave que las mujeres profesionales afrontan en las microfinanzas. Esta cubre tres áreas:

- 1. Desarrollo profesional** – se les solicitó a las participantes que reflexionaran acerca de sus propias carreras y que detallaran cuáles eran los elementos del desarrollo profesional que les fueron más útiles y en dónde podrían estar las brechas para su acceso a oportunidades de desarrollo profesional;
- 2. Equilibrio trabajo-vida/integración** – se preguntó a las participantes de qué manera sus organizaciones responden a las necesidades del personal para equilibrar el trabajo con la vida cotidiana, y cuáles son las políticas o programas que deben existir para ayudar a las mujeres y a los hombres a lograr este equilibrio de manera más efectiva;
- 3. Cultura organizacional** – se solicitó a las participantes que reflexionaran acerca de cómo sus entornos laborales, y las actitudes y el comportamiento del personal superior, con respecto a la diversidad de género, apoyan el desarrollo profesional de las mujeres y proporcionan oportunidades de progreso para todo el personal, sin importar el género.

La concentración en estas tres áreas refleja las conclusiones del trabajo de WWB, hasta la fecha, sobre liderazgo, gerencia y género, y los resultados de su trabajo sobre Evaluación de Género en la Organización, realizado con Kashf Foundation, en Paquistán. WWB buscó evaluar si estas áreas podían constituir fuentes de conflicto en el trabajo y en el progreso de las carreras de las mujeres profesionales encuestadas.

Resultados de la Encuesta

Se solicitó a las participantes que reflexionaran acerca de su experiencia y la de las mujeres que recién estaban comenzando en sus organizaciones. Cuando se les preguntó acerca de sus propias experiencias, sus respuestas fueron verdaderamente positivas. En promedio estaban muy de acuerdo en que sus organizaciones apoyaban la diversidad de género y el progreso de la mujer y que el entorno laboral para las mujeres, en sus organizaciones, había mejorado en los últimos años. La mayoría de las participantes expresó su satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional disponibles para ellas. Sin embargo, es importante observar que la red de WWB está compuesta por algunas de las más importantes IMF lideradas por mujeres, a nivel mundial; por lo tanto este subconjunto no es globalmente representativo, sino más bien un estudio de instituciones con una excepcional diversidad de género.

Las actitudes de las mujeres acerca de la realidad a la que se enfrentan las nuevas generaciones de mujeres, que entran en la industria, divergieron de alguna manera de sus propias experiencias e ilustran algunos de los efectos de la evolución de la industria. Mientras que algunas participantes consideraban que las mujeres estaban ganando respeto y siendo percibidas como líderes, a la par de los hombres, la mayoría pensaba que las presiones y la competencia estaban haciendo que la industria se convirtiera en un lugar de trabajo más difícil para el éxito de la mujer. He aquí algunas de las respuestas más comunes:

- **El incremento de la comercialización trae como consecuencia un aumento en la participación de los hombres:** “El sector está más comercializado”, dijo una de las participantes. “Hay más dinero, por lo que los hombres están compitiendo por los mismos puestos. Las reglas del juego han cambiado”.
- **Los cambios en la industria no han eliminado los prejuicios de género en contra de la mujer:** “No ha habido grandes cambios. Las mujeres jóvenes deberán trabajar el doble que sus colegas masculinos, para probar lo que valen”.
- **La naturaleza cada vez más exigente de las microfinanzas, como una carrera (largas horas de trabajo y frecuentes**

viajes), desmoraliza a las mujeres: “El trabajo es muy exigente y las mujeres deben sacrificar parte de su vida familiar para trabajar en este sector. Las mujeres deben estar preparadas para un frecuente trabajo de campo y largos viajes”.

- **Los cambios en la cultura organizacional pueden desalentar la diversidad de género:** “Actualmente, las organizaciones tienden a tener un carácter más masculino, con un mayor énfasis en obtener ganancias que en considerar las demandas paralelas de las mujeres de carrera”.

Cuando se les solicitó que evaluaran lo que ellas valoraban más acerca de sus trabajos—desde el estímulo intelectual y el potencial para lograr una buena compensación, hasta un entorno laboral propicio—las mujeres evaluaron el estímulo intelectual y el potencial para realizarse, como los dos valores más importantes. Esta evaluación es muy importante en tanto luchamos por romper estereotipos en las prioridades de las mujeres profesionales. Por supuesto que a las mujeres les importa poder manejar el trabajo y sus responsabilidades laborales y personales, pero es interesante destacar que las participantes evaluaron el entorno laboral propicio, como el menos importante.

Es fundamental tener en cuenta que las mujeres que participaron en esta encuesta, son mujeres que ya han alcanzado enormes éxitos en sus carreras y que han ascendido hasta llegar a puestos medios o superiores, en IMF muy competitivas y exitosas. En la investigación, las propias mujeres atribuyen su éxito fundamentalmente, a su nivel de educación, la orientación que recibieron de otras personas y su propia ambición en cuanto a su progreso profesional. Ellas representan un selecto grupo de mujeres profesionales en microfinanzas, cuyas experiencias difieren significativamente de las de las mujeres en niveles de menor categoría en esa industria, quienes es posible que no hayan tenido acceso a niveles similares de educación y que quizás no hayan contado con personas en sus vidas que las estimularan para superar una percepción potencialmente limitada de sí mismas y de las barreras sociales.

En la página 26, se presentan las conclusiones y recomendaciones



METODOLOGÍA DE WWB PARA LA EVALUACIÓN DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Como parte de la expansión de su programa de Desarrollo del Liderazgo de la Mujer, a principios de 2008, WWB diseñó una metodología para la Evaluación de Género en la Organización (OGA, por sus siglas en inglés), a fin de examinar el género a nivel organizacional. La OGA está diseñada para ayudar a las instituciones como Kashf a conocer en dónde se deben llevar a cabo mejoras en los tres niveles centrales, necesarios para la diversidad de género—visión, políticas y cultura. Basándose en las prácticas óptimas de los sectores corporativos y de desarrollo, incluyendo a las instituciones miembro de la red de WWB, la OGA ayuda a WWB en la labor que desarrolla con las IMF, para diagnosticar los obstáculos, desafíos y oportunidades que afrontan las mujeres que son miembros del personal y las líderes—con el

objetivo de eliminar esos obstáculos y crear un entorno laboral permisivo e inclusivo para todos. La metodología se enfoca en las cuatro áreas en las que las mujeres pueden encontrar desafíos en su lugar de trabajo – contratación, retención, ascenso y desarrollo profesional. Una institución puede atraer mujeres hasta su puerta, pero ¿cuántas de ellas se quedan y por qué otras se van? ¿Por qué las mujeres se acumulan en los rangos más bajos, con una representación mínima en puestos superiores de la gerencia? ¿Es que el verdadero desarrollo profesional se produce fuera del salón de capacitación, a través de relaciones más informales entre el personal y los supervisores, y tienen los miembros del personal femenino el mismo acceso a estas relaciones que los hombres? Estas son preguntas clave que una organización debe analizar para entender en dónde yacen las dificultades.



Esta sección resume el enfoque de la OGA para mejorar y mantener la igualdad de género en el liderazgo y en todos los niveles en general: establecer la visión, desarrollar las políticas y redefinir la cultura.

1. La visión: WWB realiza meticulosas entrevistas con el liderazgo superior y con los miembros de la junta directiva para conocer su visión con respecto a la igualdad de género. Esto incluye las motivaciones de la organización, tanto sociales como financieras, y de qué manera el liderazgo percibe el vínculo con otros objetivos.

2. Las políticas: WWB realiza una revisión completa de todos los documentos—manual de recursos humanos, materiales de capacitación, documentos sobre contratación—para tener un mejor conocimiento de la situación de la organización en ese momento.

3. La cultura: La investigación de WWB incluye exhaustivas entrevistas y grupos de enfoque con el personal de todos los niveles, para conocer las percepciones y experiencias de los empleados.

Con los resultados de la evaluación, WWB trabaja junto con la institución para:

- Crear y controlar los indicadores acerca de la diversidad de género, para hacer explícitas las aspiraciones en cuanto a las metas;
- Implementar medidas que faciliten el equilibrio entre trabajo y vida, para ayudar a que todo el personal pueda manejar las responsabilidades laborales y familiares;
- Adaptar el proceso de gestión de recursos humanos, para eliminar los prejuicios relativos a la contratación, ascenso y evaluación (incluyendo las capacitaciones sobre género); y
- Ayudar a las mujeres a alimentar su ambición y visualizarse a sí mismas como futuras líderes.



1. ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN

Sin una visión de su liderazgo, una organización no puede incrementar o sostener su compromiso con la diversidad de género. Los verdaderos líderes definen su visión de diversidad, señalan cuál será la impresión que brindará su institución y cómo se llegará hasta ese punto, y transmiten a través de palabras y acciones cómo todo eso se relaciona con los principios fundamentales de la organización. Esto es particularmente importante cuando la tarea dirigida hacia la diversidad e inclusión requiere cambios fundamentales. Los cambios que afectan al status quo, o a lo que se ha denominado como la “forma razonable de trabajo”¹⁹, pueden causar ansiedad, preocupación y aun burla por parte de los afectados. En organizaciones en las que la promoción de la igualdad de género es un nuevo concepto, los líderes deben ser extremadamente consistentes en cuanto al mensaje de la visión.

Parte de la comunicación de la visión consiste en formular la causa para el progreso de la mujer, como parte de otros objetivos más amplios—financieros y sociales—de la organización. La comunicación de la importancia de la diversidad de género en los negocios puede despersonalizar lo que una parte del personal es probable que considere como un proceso negativo para el progreso social y económico de la mujer. Tal como lo explica Catalyst, la comunicación de la importancia de la diversidad de género en los negocios “proporciona una fuerte evidencia para el cambio del status quo”²⁰.

Los líderes pueden ser extremadamente efectivos en liderar campañas, pero un líder es solamente una única voz. Otras voces influyentes deben unirse al coro, particularmente en las organizaciones más grandes en donde se necesita más de un paladín para difundir el mensaje. “Además del apoyo y la participación del Director Ejecutivo, las organizaciones pioneras a menudo designan a un líder influyente, del nivel superior, para defender un esfuerzo o iniciativa”²¹.

2. DESARROLLO DE POLÍTICAS

Cualquier programa de cambio requiere acciones concretas, políticas e iniciativas que le den vida. Las políticas para mejorar la diversidad de género deben dirigirse a los sistemas existentes, que son perjudiciales (en la mayoría de los casos sin querer) para las mujeres que son miembros del personal, lanzar nuevos esfuerzos para retener o incrementar los porcentajes de mujeres y crear programas receptivos para mejorar la experiencia del empleado, que abarquen a todos los miembros del personal. En las siguientes páginas se proporcionan ejemplos de dichas políticas y las recomendaciones de WWB.





Políticas de estímulo para que la mujer alimente su ambición

La ambición nace desde dentro, pero puede ser catalizada por el apoyo externo. Las iniciativas y políticas que refuerzan los mensajes de la capacidad de la mujer para progresar y sobresalir, pueden tener un enorme impacto en la percepción que ésta tiene de sí misma y en la visión de su propio futuro profesional. Las participantes en el estudio sobre el liderazgo de la mujer de WWB, comprendieron lo que significa el poder de desarrollar de la confianza de la mujer en sí misma. Cuando se les preguntó acerca de los posibles efectos de un programa de desarrollo rápido para mujeres con un alto potencial, las respuestas incluyeron: “esto les daría a las mujeres la oportunidad para desarrollar la confianza en sí misma”; “siempre es cierto que el acceso al conocimiento técnico proporciona a las mujeres la seguridad necesaria para competir con sus colegas masculinos”; “esto apoyaría a las mujeres para que exploraran sus talentos y liberaran su potencial”.

Conclusiones de la Encuesta de WWB sobre el Liderazgo de la Mujer:

Deliberaciones Dominadas por los Hombres en las Reuniones

Sobre el tema de cultura organizacional, se les preguntó a las encuestadas, si ellas consideraban que sus instituciones apoyaban el progreso y los puestos de liderazgo para la mujer. Hubo un total acuerdo entre todas las participantes con relación a esta declaración (puntaje de 8,6). Cuando se les preguntó si los hombres tendían a dominar las deliberaciones durante las reuniones, las respuestas promedio indicaron un leve desacuerdo (4,0), pero las diferencias regionales fueron significativas. En el caso de Europa Oriental, las participantes de esta región estuvieron en total desacuerdo con esta declaración (1,4), mientras que entre las mujeres del Africa subsahariana hubo una mayor resonancia y una fuerte impresión de haber sido mantenidas al margen de las deliberaciones, por parte de sus colegas masculinos (6,5).

Recomendación de WWB:

Distinguir a las mujeres exitosas dentro de la institución

Esta puede ser una forma muy efectiva para inspirar a las mujeres dentro de una organización. De manera similar a un programa de asesoramiento, la presentación de historias de mujeres exitosas, con las que otras mujeres que integran el personal puedan relacionarse, constituye una forma poderosa de transmitir el mensaje: usted también puede hacerlo. Es importante que estas historias de éxitos reflejen una gama de experiencias, para asegurar su repercusión en un grupo lo más amplio posible. Por supuesto que estos tipos de esfuerzos motivacionales deben realizarse en forma paralela a los cambios estructurales que rompen con las antiguas formas de trabajo, que pueden constituir las barreras más significativas para el progreso de la mujer (ver “Redefinición de la Cultura”, página 32).

Conclusiones de la Encuesta de WWB sobre el Liderazgo de la Mujer:

Mujeres como Modelos a Seguir

En la sección de la encuesta sobre desarrollo profesional, se solicitó a las participantes que reflexionaran acerca de la presencia de mujeres, que constituirían modelos a seguir en su campo, al comenzar sus carreras. Como puede atestiguar la red global de WWB, ha habido mujeres líderes poderosas en esta industria, en cada región y en cada mercado, desde sus primeros días. Sin embargo, es interesante observar que hubo importantes diferencias regionales, con las mujeres del Sudeste Asiático (Filipinas) que estuvieron totalmente de acuerdo en cuanto a que ha habido mujeres líderes que las inspiraron (7,8), mientras que las participantes de África calificaron su desacuerdo en 4,1 de 10. Estas escalas no sorprenden, dado el contexto de género en estas regiones. Durante mucho tiempo las Filipinas se han beneficiado de una sólida presencia de mujeres en la gerencia y en el liderazgo, no solamente en las microfinanzas sino también en la mayor parte de las industrias del país. En un informe de Catalyst, de 2008, Filipinas se posicionó—con un 58%—como uno de los países del mundo, en términos de porcentajes, con un mayor número de mujeres en la asamblea legislativa, los departamentos de política del más alto nivel y en la gerencia²². A lo largo del África subsahariana, históricamente las mujeres no estuvieron bien representadas en la gerencia y en el liderazgo, en la mayoría de las industrias. La Oficina Internacional del Trabajo, que informa acerca de los países del África subsahariana sobre los que dispone de información laboral halla que, en promedio, las mujeres representan un 31,8 por ciento de los legisladores, ejecutivos y gerentes del nivel superior²³.

Recomendaciones de WWB:

Crear un programa de asesoramiento interno

Imaginar lo que es posible es una de las más importantes contribuciones que un mentor puede proporcionar a la persona que aconseja. Las IMF pueden diseñar programas de asesoramiento tanto para hombres como para mujeres, como una forma de identificar y estimular el progreso del personal que cuenta con un elevado potencial. Tal como lo explica una reciente publicación sobre asesoramiento, dicho programa “actúa como un catalizador organizacional para el aprendizaje, desarrollo personal y profesional, y cambios positivos”²⁴. El desafío consiste en establecer un programa que cuente con el apoyo explícito de la gerencia superior y que esté bien definido, con lineamientos e instrucciones claras, tanto para los mentores como para los asesorados. Los programas más exitosos de orientación son aquellos en los que la persona asesorada logra un mayor nivel de confianza y autoestima para propiciar la relación, pero que también tiene la responsabilidad de contar con metas explícitas desde el comienzo. En muchas instituciones existen pocos ejemplos de éxito de mujeres, en los rangos más elevados de la gerencia. Los mentores, ya sean hombres o mujeres, pueden ayudar a esclarecer las realidades sobre profesiones de mayor nivel, y analizar las necesidades y los retos respecto a las carreras de los asesorados.

Crear un programa de rápido desarrollo para mujeres con un elevado potencial

Para algunas instituciones, los programas pueden ser específicamente diseñados para las mujeres del personal que cuentan con un elevado desempeño y alto potencial, proporcionándoles acceso a la capacitación técnica, al desarrollo de su capacidad para el liderazgo y a asesoría en cuanto a carreras y oportunidades,



para incorporarlas en otros departamentos de la organización. En numerosas IMF, las mujeres están agrupadas en los roles “femeninos” más tradicionales, tales como Recursos Humanos (RH), y no tienen la posibilidad de vislumbrar oportunidades de carrera en otros departamentos. Un costo inherente de esta clase de segregación de género, es que mujeres con mucho talento no pueden alcanzar su potencial total dentro de la organización. Este tipo de programa puede despertar preocupaciones acerca del tratamiento preferencial que se percibe en función del género, pero una organización tiene que demostrar las oportunidades que están disponibles para todo el personal cualificado. La meta de cualquiera de estos programas consiste en crear una organización que verdaderamente actúe en virtud de los méritos de su personal. En muchos casos, esto significa equilibrar lo que hasta la fecha ha sido un injusto campo de juego.

Medidas que apoyan el equilibrio o la integración de vida-trabajo

Mucho se ha escrito acerca de la doble responsabilidad que afrontan las mujeres que compiten en la fuerza laboral y que al mismo tiempo continúan siendo las únicas responsables de las obligaciones correspondientes a la unidad familiar. Esta carga se observa a través de una amplia gama de mujeres trabajadoras: desde microempresarias en las economías en desarrollo, a profesionales asalariadas en Europa Occidental y América del Norte. En los últimos años, las corporaciones en Estados Unidos y Europa Occidental han estado respondiendo, de manera más efectiva, a las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres para lograr un mejor equilibrio e integración en cuanto a trabajo-vida. Actualmente, los estudios demuestran que el resultado final para las compañías que invierten en ayudar a los empleados a que manejen sus responsabilidades personales y profesionales, redundará en la atracción de un conjunto de talentos de una mayor calidad y menores tasas en cuanto a rotación de personal²⁵.

Conclusiones de la Encuesta de WWB sobre el Liderazgo de la Mujer:

Manejo de las responsabilidades laborales y personales

A través de la investigación de WWB se trató de evaluar hasta qué punto los desequilibrios entre trabajo-vida y las exigencias personales afectan a las mujeres profesionales en las microfinanzas, y en qué medida consideran que sus instituciones responden positivamente a estas exigencias que compiten entre sí. Cuando se preguntó cuán difícil era para las mujeres hallar un equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales, la respuesta promedio fue de 7,3. No sorprendió que cuando se analizaron los grupos según la edad, las mujeres mayores de 50 años hallaban esto significativamente menos difícil (6,0) que aquellas que estaban entre los 40 y 49 años (8,3). En una comparación regional, las participantes de América Latina y el Caribe (LAC por sus siglas en inglés) fueron las que más lidiaron con este equilibrio (9,3), versus aquellas del África subsahariana a las que no les preocupaba tanto soportar este desafío (5,8). Es difícil descubrir a través de estas cifras las causas que esconden estas diferencias; sin embargo, podría realizarse una investigación adicional sobre el equilibrio de trabajo-vida para las mujeres profesionales en las microfinanzas, con el fin de estudiar cómo las mujeres en las diferentes regiones, manejan el cuidado de los niños y de la familia, mientras trabajan a tiempo completo.

Recomendaciones de WWB:

Ofrecer o facilitar el cuidado de los niños en el lugar de trabajo

Una de las limitaciones más importantes, a nivel mundial, para las mujeres que trabajan, consiste en cómo manejar el cuidado de los niños cuando están en el trabajo. En la mayoría de los países, el cuidado de los niños es un asunto familiar; los familiares se encargan del cuidado de los niños, en lugar de utilizar los servicios formales que ofrecen compañías privadas o el sector público.

Pero este modelo se rompe cuando las familias se movilizan y, particularmente, cuando las mujeres que son miembros del personal de las IMF son transferidas a lugares lejanos de la región en donde se encuentran sus hogares. Es muy oneroso para una IMF ofrecer a las familias, un servicio para el cuidado de los niños en el lugar de trabajo (tanto para los empleados hombres como mujeres). Otras opciones incluyen guarderías infantiles móviles y compensaciones para el personal con niños pequeños, para pagar arreglos alternativos para su cuidado. Para las IMF con un amplio alcance geográfico, el problema de la disponibilidad de estos servicios a través de las regiones y sucursales de la red, se hace sumamente difícil. A pesar de estos retos, es cada vez más importante para las IMF encontrar soluciones creativas y factibles para los problemas relacionados con el cuidado de los niños, particularmente para el personal femenino que realiza trabajo de campo.

Conceder horarios de trabajo flexibles y paquetes de permisos que respondan a estas necesidades

El concepto de horarios de trabajo flexibles está basado en la idea de que, fuera del principal periodo a diario, cuando todo el personal debe estar en su trabajo, los empleados deberían poder determinar el horario más conveniente para ellos. Esto puede significar comenzar a trabajar más temprano en el día, a fin de estar en el hogar para cuidar de los niños durante la tarde, o llegar más tarde para cumplir con otras responsabilidades antes de ir al trabajo. Los programas de trabajo flexibles pueden tener un impacto especial sobre las mujeres empleadas, que normalmente tienen la responsabilidad principal en cuanto al cuidado del hogar. Estudios realizados en EE.UU. han demostrado que “al ofrecer arreglos de trabajo flexibles se incrementa la productividad del empleado, la calidad del trabajo, la moral, el compromiso y los estándares de servicio al cliente”²⁶. Puede que no sea posible para las IMF ofrecer verdaderas opciones de flexibilidad para el personal de campo en particular, y aun para parte del personal de la oficina principal. La pieza fundamental consiste en hallar el nivel apropiado de flexibilidad que responda a las necesidades de los empleados y que sea manejable para la organización. Los ejemplos van desde



los más personalizados (horario de trabajo flexible) hasta los que son adecuados, basándose en lo que se necesita en un determinado momento (aprobación del supervisor para emergencias personales inesperadas). En lo que se refiere a paquetes de permisos receptivos, es importante para una IMF respetar y responder a las necesidades de sus empleados. Son muy comunes las vacaciones por maternidad, aunque algunas instituciones ofrecen paquetes más generosos que otras. Las vacaciones por paternidad son un nuevo fenómeno en la mayor parte del mundo, lo que refleja una evolución en las percepciones de los roles de la paternidad y del cuidado de los hijos²⁷. Las IMF deben garantizar que sus ofertas de permisos responden a las necesidades y respetan las responsabilidades personales de todos los empleados.

Sistemas de responsabilidad para crear promotores internos

Yendo un paso atrás con relación a los programas e iniciativas, es importante recordar que la meta más amplia en cuanto al incremento del progreso de la mujer en la institución, implica un cambio de la

mentalidad y del status quo. Es importante que cualquier agenda de cambio esté basada en objetivos y métricas, y muestre una clara responsabilidad hacia todos aquellos involucrados. Esto puede ayudar a establecer una conexión entre las tareas y las iniciativas, en un extremo del espectro, y la estrategia de la organización para la diversidad de género, en el otro. Esto ayuda a las personas a comprender la razón por la cual están haciendo lo que están haciendo y lo que se espera de ellas. La responsabilidad puede lograrse a través del establecimiento de objetivos claros, asignando dichos objetivos a personas o equipos específicos, con límites de tiempo explícitos, manteniendo el apoyo y la supervisión del liderazgo superior y creando conciencia a través de la institución acerca de las metas de la iniciativa sobre diversidad de género. Un riesgo importante, al establecer los sistemas de responsabilidad, es la posibilidad de que se malinterpreten los objetivos como cuotas. La responsabilidad y los objetivos siempre deben estar claramente diferenciados de las cuotas, que tienen la connotación negativa de sacrificio de la calidad. Un director ejecutivo mencionado en un



informe de McKinsey & Company, observó: “Contratar mujeres como una obligación sería desastroso”²⁸. Un sistema basado en los méritos, comprometido con la diversidad de género, se traduce en una organización dispuesta a invertir esfuerzos y atención extras para contratar, retener y permitir el progreso de las mujeres calificadas, sin sacrificar la calidad de su talento humano.

Recomendación de WWB:

Establecer metas en cuanto a la diversidad de género

Las IMF exitosas regularmente miden el desempeño financiero y de operaciones en función de los objetivos. El desarrollo de la diversidad de género, en los sistemas de control existentes, constituye una manera efectiva de legitimar este trabajo como parte del éxito general de la institución. Las IMF pueden incorporar objetivos explícitos respecto a la diversidad de género en las tarjetas de registro del desempeño existentes, con metas razonables, establecidas para departamentos y divisiones individuales.

Reformas que rompen con los modelos antiguos de mentalidad acerca de la forma de realizar negocios

Las instituciones microfinancieras más grandes del mundo son aquellas que han maximizado la eficiencia y estandarizado los procesos, lo que a la vez ha simplificado la réplica. Pero muchos de estos procesos fueron diseñados sin considerar una fuerza laboral diversa. En la mayoría de las regiones, las IMF cubren la primera línea de empleados con agentes de crédito jóvenes, deseosos de trabajar intensamente. Manejan grandes carteras y en el caso de algunas instituciones del Sur de Asia, por ejemplo, viven en la sucursal y tienen limitado contacto con sus familias o con sus regiones de origen. La metodología de WWB para la Evaluación de Género en la Organización está diseñada para colaborar con las instituciones, a fin de analizar en dónde se ubica la flexibilidad dentro de los modelos de negocios existentes y redefinir la forma de manejo de los mismos. ¿Qué elementos de la metodología son fundamentales para su éxito y dónde se puede permitir hacer las adaptaciones? ¿Son las políticas de transferencia de gerentes de sucursal el enfoque más efectivo para prevenir el fraude, o hay otras políticas que no imponen una carga tan pesada sobre el personal de campo, tanto hombres como mujeres? La evaluación de cada institución descubrirá diferentes enfoques para mejorar la experiencia del empleado, sin renunciar a una excelente calidad de la cartera.

Recomendación de WWB:

Utilizar los diagramas de flujo del proceso como una herramienta para mejorar las experiencias del personal

La mayoría de los procesos que mejoran la calidad de la experiencia de la mujer empleada mejora la experiencia de todo el personal. Los diagramas de flujo del proceso pueden ser una herramienta efectiva para comprender los actuales flujos de trabajo, dónde pueden realizarse las mejoras sin sacrificar la calidad de la cartera y el impacto que tales mejoras tendría en el personal, tanto femenino como masculino.



3. REDEFINICIÓN DE LA CULTURA

La cultura de una organización se refleja en sus símbolos, imágenes, interacciones sociales y lo que implícitamente se entiende como “las formas en las que se hacen las cosas aquí”. Estas estructuras y suposiciones informales no detectadas pueden crear barreras para aquellos que no se ajustan al perfil tradicional. Los cambios a los que Rao, Stuart y Kelleher denominaron como “estructura profunda”²⁹ de la organización pueden ser los más recónditos y desafiantes pero, en última instancia, un trabajo permanente que una organización puede llevar a cabo para alcanzar la diversidad de género.

Pero ¿qué significa redefinir la cultura de la organización? ¿Cómo puede una organización exponer formas de trabajo implícitas, no declaradas y en algunos casos involuntarias, que son discriminatorias? La metodología de WWB sobre Evaluación de Género en una Organización examina a una institución desde la perspectiva de cómo deben hacerse las cosas (p.ej.: secciones del manual de personal prohibiendo la discriminación y los prejuicios) versus cuál es la experiencia del personal respecto a ellas (p.ej., si las mujeres sienten que se les niega un ascenso debido a suposiciones

acerca de sus planes futuros, tales como el matrimonio y la maternidad). Mediante la identificación de estas brechas entre los valores de la organización y su cultura, la gerencia puede trabajar para reordenar o redefinir el sistema cultural que sostiene “la forma en la que se hacen las cosas”.

Desenterrando opiniones, presunciones y experiencias

El primer paso consiste en entender la experiencia de los empleados en el trabajo y sus actitudes con relación a sus colegas, supervisores y subordinados. Como se mencionó anteriormente, esto se puede llevar a cabo mediante entrevistas y grupos de enfoque con el personal. WWB ha diseñado guías para las deliberaciones, a fin de explorar las percepciones y experiencias del personal, en todos los niveles.

Analizando el impacto de las opiniones y las presunciones

Una vez que se ha completado el cuadro de las presunciones y opiniones que los individuos tienen de sí mismos y de los demás, particularmente cuando se refieren a género, el siguiente paso consiste en evaluar objetivamente el impacto potencial de dichas opiniones y presunciones. A través de un taller de trabajo facilitado utilizando

Annet Nakawunde Mulindwa,
de Uganda Finance Trust,
pronunció su discurso después
de aceptar el Premio de Liderazgo
otorgado por la Financial Women's
Association de Nueva York,
el 10 de julio de 2008.

ejercicios de grupo, escenarios con representaciones de roles y debates, el personal puede comenzar a comprender los problemas de género y cómo éstos pueden impactar el desempeño de la organización.

Definiendo las nuevas convicciones

El resultado deseado de cualquier esfuerzo de cambio de los “modelos mentales”, para utilizar el término creado por Peter Senge, consiste en crear nuevos modelos para la organización, basados en la igualdad de género y en los méritos³⁰.

Es importante regresar al tema de la igualdad. Redefinir la cultura de una organización consiste en efectuar un cambio profundo. Es fundamental que, en medio de este cambio, la gerencia superior destaque el objetivo final: la igualdad. Para considerar preocupaciones potenciales acerca del tratamiento preferencial, que surge de los esfuerzos hacia la igualdad de género, el liderazgo superior debe comunicar, de manera regular, el mensaje acerca del ascenso a través de los méritos—el compromiso de la institución, para apoyar el empleo y progreso de la mujer, consiste en proporcionar igualdad de oportunidades a todo el personal, para trabajar y destacar.





Fotografía: Galería Fotográfica de Kashf, 2007

EVALUACIÓN DE GÉNERO EN UNA ORGANIZACIÓN, REALIZADA POR WWB CON KASHF FOUNDATION

Para ilustrar cómo se utiliza la Evaluación de Género en una Organización (OGA, por sus siglas en inglés) en una institución microfinanciera, retornamos a nuestro estudio de caso de la institución Kashf Foundation. El ejemplo de Kashf demuestra que aun aquellas IMF que ya han hecho de la diversidad de género una parte de su cultura institucional, pueden beneficiarse de la metodología de la OGA. Cuando WWB llegó, en mayo de 2008, Kashf era un líder en el mercado paquistaní y en la industria microfinanciera más amplia, en cuanto al avance de la diversidad de género. WWB trabajó con Kashf para llevar a cabo la OGA, y así conocer en qué aspecto la institución podía fortalecer los esfuerzos ya realizados, para apoyar y apalancar su compromiso hacia la igualdad de género. El programa de la OGA de WWB, conduce a las siguientes recomendaciones:

- 1. Crear, en el mercado, una reputación para Kashf como un lugar de trabajo conveniente para las mujeres.** Una forma de que la organización continúe atrayendo mujeres cualificadas para integrar su personal, es que se promoció a sí misma como un buen lugar de trabajo para las mujeres. Esto es especialmente cierto en las regiones más tradicionales en donde las barreras en cuanto al trabajo de la mujer fuera del hogar son aún muy significativas. Los esfuerzos incluyen un enfoque de mercadeo constante para su material de contratación y un programa para enviar a las comunidades emisarios de Kashf o mujeres de su personal, altamente cualificadas, para servir como portavoces de la organización y cooperar en los esfuerzos de reclutamiento.
- 2. Fortalecer y estandarizar programas especiales de apoyo a las mujeres que son miembros del personal, a través de canales de promoción.** La atención de Kashf con respecto a la diversidad de género y al liderazgo de la mujer ha dado como resultado una amplia gama de enfoques innovadores. El siguiente paso consiste en que la institución estandarice estos programas a lo largo de la organización, que se halla en franca expansión, para asegurar la calidad y la consistencia. El inventario de talentos es un mecanismo para que la organización mantenga un registro de las mujeres que integran su personal, con elevado potencial, y se asegure que reciben un adecuado apoyo y capacitación.
- 3. Crear sistemas de responsabilidad que den autoridad a los gerentes, en todos los niveles, para que se conviertan en paladines de la diversidad de género.** El desarrollo de una responsabilidad formal puede crear, dentro del equipo gerencial más amplio, un sentido de propiedad más sólido respecto a las métricas de género. La responsabilidad puede establecerse a través de: la identificación de las partes responsables, una variedad de fechas límite, a corto y largo plazo, y una combinación de medidas de implementación y de resultados.

“Yo he estado trabajando en Kashf Foundation durante los últimos cuatro años, al principio como agente de crédito y ahora como gerente de sucursal. Cada día me cruzo con mujeres de extraordinario coraje y fortaleza. Ellas son mis maestras; mediante el contacto con ellas, he llegado a entender el significado del trabajo arduo, la perseverancia y el creer en los propios sueños”.

Abid Majeed,

Gerente de Sucursal, Sucursal de Jorapull



Fotografía: Matthieu Paley

CONCLUSION

La promesa de las microfinanzas es una promesa de confianza y autoestima—consiste en incrementar la capacidad de las mujeres y hombres de bajos ingresos para controlar su bienestar social y económico, mediante el acceso al crédito, para que puedan invertir en sus negocios y hacerlos crecer, hacerse cargo de sus familias y apoyar a sus comunidades. WWB cree que existe otro aspecto en esa promesa de confianza y autoestima: es el incremento de la capacidad de las mujeres que son miembros del personal y gerentes, mediante la eliminación de las barreras organizacionales y culturales, para trabajar, sobresalir y liderar.

WWB cree que las mujeres continuarán desempeñando un papel fundamental en el liderazgo y en el suministro de servicios financieros para los empresarios de bajos ingresos, pero se deben llevar a cabo esfuerzos dentro de las organizaciones para garantizar que existe igualdad de oportunidades para todo el personal cualificado. WWB continuará trabajando con los miembros de su red para mejorar la diversidad de género en todos los niveles

de esas instituciones. La visión definitiva de WWB es que cada institución comprometida con las microfinanzas desarrolle organizaciones con elevado desempeño, y ascensos basados en los méritos, y con el compromiso de capacitar a los gerentes eficientes, en todos los niveles.

Receta de WWB para una IMF Saludable, con Diversidad de Género

- Distinguir a las mujeres exitosas dentro de la institución
- Crear un programa de asesoramiento en el lugar de trabajo
- Desarrollar un programa de rápido desarrollo para las mujeres con un elevado potencial
- Ofrecer guarderías para el cuidado de niños, en el lugar de trabajo, o facilitarlos
- Conceder horarios de trabajo flexibles y paquetes de permisos que respondan a las necesidades de los empleados
- Establecer objetivos para la diversidad de género
- Utilizar el proceso de los diagramas de flujo del proceso, como una herramienta para mejorar las experiencias del personal



Notas

- 1 De acuerdo con un estudio realizado en mayo de 2007, entre 226 instituciones microfinancieras (IMF), en 57 países, 25 por ciento de los Directores Ejecutivos eran mujeres. Ver Roy Mersland y Reidar Øystein Strøm "Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions" (Desempeño y Dirección Corporativa en las Instituciones Microfinancieras) Documento de MPRA No. 3888, Mayo 2007, p. 14. Por el contrario, la clasificación de 2008 de la revista Fortune, de las 1.000 compañías más importantes de EE.UU., mostró que sólo un 2,4 por ciento de los directores ejecutivos eran mujeres.
- 2 Actualizaciones del Desempeño Anual, WWB, 2003 y 2007.
- 3 Roy Mersland y Reidar Øystein Strøm: "Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions" (Desempeño y Dirección Corporativa en las Instituciones Microfinancieras) Documento de MPRA No. 3888, Mayo, 2007, p. 17.
- 4 Lois Joy: "Advancing Women Leaders: The connection between women board directors and women corporate officers," (El Progreso de las Mujeres Líderes: La Conexión entre las directoras de las juntas y las agentes corporativas mujeres) Catalyst, 2008, p. 2.
- 5 Wittenberg-Cox, Avivah y Alison Maitland: *Why Women Mean Business: Understanding the emergence of our next economic revolution*, (Por qué las Mujeres Suponen un Negocio: Comprendiendo el surgimiento de nuestra próxima revolución económica) San Francisco, Jossey-Bass, 2008, p. 44.
- 6 Michael Porter: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar las Industrias y los Competidores), Free Press, 1980.
- 7 Respuestas de la encuesta de WWB, 31 de agosto, 2008.
- 8 Catalyst: "ING U.S. Financial Services – Beyond Diversity: Building One ING Culture," (Servicios Financieros de ING EE.UU. – Más Allá de la Diversidad: Desarrollo de Una Cultura en ING), Enero, 2008.
- 9 Catalyst: "Making Change: Creating a business case for diversity" (Realización del Cambio: Explicando la importancia de la diversidad de género para los negocios), 2002.
- 10 Respuestas de la encuesta de WWB, 31 de agosto, 2008.
- 11 Catalyst: "Nissan Motor Co., Ltd. – Women in the Driver's Seat: Gender Diversity as a Lever in Japan," (Las Mujeres en el Asiento del Conductor: Diversidad de Género como un Apalancamiento en Japón), Enero, 2008.
- 12 "Con cerca de un millón de clientes de crédito activos, de un estimado de 20 millones de posibles prestatarios y una población total de 153 millones, el mercado de las microfinanzas en Paquistán tiene un enorme potencial de crecimiento". CGAP, "Notes on Regulation of Branchless Banking in Pakistan," (Notas sobre Regulación de la Banca sin Sucursales, en Paquistán), Junio, 2007.
- 13 Kashf Foundation, Manual de Recursos Humanos, 2008.
- 14 Entrevista de WWB a Khalid Kabeer, 22 de mayo, 2008.
- 15 Jasmin Mirza: "Accommodating Purdah to the Workplace: Gender Relations in the Office Sector in Pakistan" (Adecuando el Purdah al Lugar de Trabajo: Relaciones de Género en el Sector de Oficinas en Paquistán), *The Pakistan Development Review*, 38:2 (Verano de 1999), pp. 187-206.
- 16 Por supuesto que los análisis del mercado laboral formal dan una cifra muy inferior de la participación de la mujer en la economía informal pero, para los propósitos de este estudio, nuestro enfoque se concentra en asalariados que podrían ser elegibles para un empleo formal, en una institución microfinanciera.
- 17 Jasmin Mirza: "Accommodating Purdah to the Workplace: Gender Relations in the Office Sector in Pakistan," (Adecuando el Purdah al Lugar de Trabajo: Relaciones de Género en el Sector de Oficinas de Paquistán), *The Pakistan Development Review* 38:2 (Verano de 1999), pp. 187-206.
- 18 Ibid.
- 19 Aruna Rao y David Kelleher: "Unraveling Institutionalized Gender Inequality," (Exponiendo la Desigualdad de Género Institucionalizado), *Gender at Work*.
- 20 Catalyst: "Women in Financial Services: The Word on the Street," (Mujeres en los Servicios Financieros: La Voz de la Calle), 2001.
- 21 Ibid.
- 22 Catalyst: "Women in Management – Global Comparison," (Mujeres en la Gerencia – Comparación Global) *Quick Takes*, 2007.
- 23 Oficina Internacional del Trabajo, LABORSTA, "Yearly data: total employment, by occupation," (Información Anual: total de empleos, por ocupación", <http://laborsta.ilo.org>.
- 24 McGraw-Hill: *The Power of Mentoring: Stories to engage and encourage, strategies to lead* (El Poder de la Orientación: Historias para comprometer y estimular, estrategias para liderar), McGraw-Hill, 2008.
- 25 Uno de esos estudios es el de Catalyst: "Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility," (Más allá de una Duda Razonable: Explicando por qué es Importante la Flexibilidad en los Negocios), 2005.
- 26 Catalyst: "Women in Financial Services: The word on the street," (Mujeres en los Servicios Financieros: La Voz de la Calle), 2001.
- 27 Oficina Internacional del Trabajo: "Protect the Future: Maternity, paternity and work," (Proteger el Futuro: Maternidad, Paternidad y Trabajo), Julio, 2008, http://www.ilo.org/gender/Events/Campaign2008-2009/lang-en/WCMS_094287/index.htm.
- 28 McKinsey & Company: "Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver," (La Importancia de las Mujeres: Diversidad de Género, motivación para el desempeño corporativo) McKinsey, 2007.
- 29 Aruna Rao, Rieky Stuart y David Kelleher: *Gender at Work: Organizational Change for Equality*. (El Género en Funcionamiento: Cambio Organizacional para la Igualdad).
- 30 Peter M. Senge: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, (La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de las Organizaciones de Aprendizaje), Doubleday Currency, 1990, p. 8.



Women's World Banking

8 West 40th Street

New York, NY 10018

www.womensworldbanking.org

212.768.8513