

Capítulo 12

El valor agregado de la diversidad en la toma de decisiones estratégicas

Mariana Foutel

A modo de introducción

Mucho se ha escrito respecto de que el éxito de la gestión en las organizaciones depende de la oportunidad, ritmo y calidad de las decisiones que se tomen.

Por ello, este capítulo procura analizar el proceso de toma de decisiones estratégicas desde una perspectiva situada. Esta mirada, que destaca la dimensión espacio temporal del proceso, está enmarcada en la idea de Pedro Pavesi (s/f) que el decisor nace y muere en cada instante, lo cual permite inferir que renace a partir de acceder a instancias de reflexión y aprendizaje.

Este proceso de reflexionar sobre el propio pensar, hacer y decidir emerge como condición necesaria frente a un contexto “BANI”. BANI es un acrónimo que se usa para describir un entorno que se denomina así por las iniciales de Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible, que puede traducirse en frágil, ansioso, no lineal e incomprensible, desde una perspectiva global, considerando variables, políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

No obstante, como plantean Hill y Jones (2012), más allá de las particularidades del contexto nacional y del contexto sectorial en el que la empresa se desempeñe, es fruto de sus decisiones estratégicas que alcanzará (o no) una ventaja competitiva (Porter, 1982). Dado que si no todas las organizaciones crecerían o decrecerían al ritmo del producto bruto y también se observa que en un mismo contexto nacional y dentro de un determinado sector hay empresas que obtienen mejores resultados que otras. Por ello, resulta relevante poner foco en el proceso de toma de decisiones estratégicas con una mirada actual.

En el próximo apartado se introducen los conceptos centrales de este tema, desde un paradigma de complejidad (Etkin, 2003).

Luego se profundiza en las trampas ocultas en la adopción de decisiones, condicionantes personales al proceso decisorio, que pueden verse impulsados por otros de tipo grupales u organizacionales (Hammond, Keeney y Raiffa, 2002; León, 2001; Hill y Jones, 2012). Quienes han investigado sobre estos temas coinciden en que la mejor manera de evitar todas estas trampas es ser conscientes de ellas.

En este sentido, una estrategia que aporta y nos protege de estos peligros o fallos a la hora de tomar decisiones es la constitución de equipos diversos cuya dinámica tiene el potencial de minimizar tales sesgos. Así, se describe el valor agregado de la interdisciplinariedad, de la equidad

de géneros y la incorporación de una perspectiva intergeneracional como contribuciones hacia la construcción colectiva de una situación de decisión que se enriquece desde múltiples miradas.

Las decisiones estratégicas desde un paradigma de complejidad

Resulta importante comenzar este apartado, definiendo qué se entiende por decidir. Según Pavesi (1991) es “...realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.” (1991:15). Esa elección se constituye en el medio para alcanzar determinados fines u objetivos (Simon, 2011). Es decir, es llevar a cabo un proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas a fin de seleccionar una y sólo una. De esta definición emerge, de modo implícito, el costo de oportunidad asociado a la alternativa no elegida.

Pensar en el proceso involucra la idea de reflexión, de búsqueda, de acopio de conocimiento, de creatividad, de deducción, de cálculo, de evaluación. También implica considerar un primer elemento de complejidad y es que la decisión se toma en un tiempo presente con impacto en un futuro que se desconoce. Siguiendo a Drucker (2002), se analiza la proyección futura de las decisiones de hoy, lo cual incluye la incertidumbre en su esencia y debe reconocerse, tal como lo hiciera Pavesi (1991) que, en ese contexto, la máxima aspiración del decisor es reducirla nutriéndose de información relevante.

Resulta importante aclarar que este texto se desarrolla desde un enfoque descriptivo de la teoría de la decisión, que concibe al decididor desde una mirada psicosociológica que procura captar su ser, más que su deber ser, y que incorpora la perspectiva de generar influencia no solo en el campo de las ideas por lo que incluye en el proceso la dimensión de la acción. Buscando un factor común entre los autores clásicos aquí mencionados, el proceso, desde esta concepción, comprende identificar cuál es el problema³¹; inventar, desarrollar y analizar las alternativas; elegir la mejor de ellas, a partir de considerar el pase de las ideas a la acción a través de una instancia de implementación y, por último, incluir la revisión, como instancia reflexiva que motiva un aprendizaje que permite coincidir con Pavesi en que el decididor nace y muere en cada instante. Drucker resalta el énfasis en la etapa de la acción al afirmar que “si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención. Esto significa que, así como la eficacia de la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben caer lo más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarlas a cabo.” (2002:22)

El foco de este capítulo está puesto en las decisiones estratégicas, que se definen como “toda decisión que se refiere a conjuntos globales, totales, sobre un período prolongado. Afecta a la totalidad de un sistema dado con un prolongado horizonte futuro. Esto implica una alta incertidumbre y la permanente presencia del conflicto” (Pavesi, s/f). Son las decisiones que más atención científica han recibido, no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional, ya que brindan un marco a las decisiones más cotidianas,

³¹ Se define al problema como una brecha entre los objetivos y el statu quo, es decir, la situación sin intervención del decididor.

usualmente asociadas a los niveles táctico y operativo. Se trata de decisiones que involucran un problema nuevo, o que es tan importante que merece un tratamiento especial, o aunque se trate de una situación repetitiva las condiciones internas o externas han variado y por lo tanto los métodos anteriores ya no sirven. En general, tienen bajo nivel de reversibilidad e involucran una movilización de recursos significativa.

Drucker las asocia a la esencia de la función directiva al reconocer que “lo que caracteriza al ejecutivo eficaz es que se suponga que tiene que tomar decisiones que ejercen un impacto positivo y de significado sobre el conjunto de la organización, sobre su eficacia y sus resultados” (Drucker, 2002: 22). Desde una mirada más actual, puede afirmarse que son aquellas que afectan la sostenibilidad de las organizaciones. Se trata de decisiones no estructuradas, no programadas, para las cuales no existe una guía previa de abordaje del problema que les da origen. Siguiendo a Pavesi (1991) la negociación y la flexibilidad son inherentes a estos mundos “rebeldes”, abiertos, altamente inciertos, porque dependen fundamentalmente del comportamiento de otros, lo que los torna predecibles. Lo expuesto da la idea que los decisores debieran asignar a estas decisiones el tiempo y la prioridad necesarias, aunque suelen observarse conductas asociadas al cortoplacismo a partir de la interferencia de las urgencias cotidianas.

En este nivel de análisis es necesario introducir el concepto de racionalidad, que da cuenta del sistema de argumentos, desde los cuales, a nivel individual y grupal, se otorga fundamento a la elección de una determinada alternativa. Esto evoca en términos de Boulding el sostenimiento en la búsqueda de un objetivo.

Según Simon (2011) el término “racional” puede volverse complejo, al tener que considerar no solo los valores subyacentes, sino también los procesos inconscientes y los no deliberados. Para aclarar esta complejidad, el referido autor plantea la necesidad de utilizar el término conjuntamente con los adverbios apropiados, es decir, nombrar a una decisión como “objetivamente racional” si es en realidad un comportamiento que permite maximizar unos valores dados en una situación dada. Aunque a través de su definición de la racionalidad como limitada, reconoce que se trataría de una idealización ya que en la dinámica real de las organizaciones el decisor no conoce todas las alternativas y la anticipación del conocimiento de las consecuencias como pertenecen al futuro es siempre incompleto y fragmentario. Por eso, se aspira a decisiones “subjetivamente racional” que operan en base a la búsqueda de la mayor satisfacción en la elección, pero en base al conocimiento real del sujeto. Al coincidir con Etkin y Schvarstein (1992) que la racionalidad “existe” en un ámbito psicosocial, surge la idea que coexisten en las organizaciones múltiples racionalidades. Cobra en este contexto mayor sentido entonces, cuando Simon (2011) se refiere a que una decisión puede ser “organizativamente racional” si se orienta hacia las finalidades de la organización y/o es “personalmente racional” si se orienta hacia las finalidades del individuo.

Así, frente a situaciones de concretas estas múltiples racionalidades, que provienen de individuos que tienen una génesis psicosocial diferente, se ponen en interacción. Para lograr que surja un curso de acción que pueda implementarse, se impone la racionalidad dominante sobre otras, individuales y grupales. Esto constituye en términos de Mintzberg (1992) un acto político

esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder, que actúa integrando las divergencias individuales.

Lo expuesto evoca un paradigma de complejidad (Etkin, 2003), desde el cual se abordan las organizaciones y los procesos de toma de decisiones estratégicos que en ellas tienen lugar. Más allá del intercambio bidireccional con un entorno externo BANI y de concebir desde una policausalidad los fenómenos sociales que configuran y atraviesan a las decisiones, implica comprender que los fines de los individuos no necesariamente coinciden con los del grupo ni con los de las organizaciones y aceptar, por tanto, la inevitabilidad de los conflictos que, adecuadamente administrados pueden derivar en oportunidades de innovación y/o mejora. Estas ideas llevan a incorporar la dimensión informal de las conductas y como se entranan con el mapa de poder formal, pasar a percibir lo dicho y lo no dicho, lo manifiesto y lo latente y el devenir organizacional en el marco de relaciones dialógicas contradictorias (p.e. Normalización-creatividad; coordinación- autonomía; formalización-flexibilidad; calidad-costos; crecimiento-desarrollo; orden-desorden; certeza-incertidumbre).

El poder de los sesgos y las trampas a la hora de decidir.

Llegado este punto, cabe reflexionar sobre los condicionantes y tensiones emergentes que influyen sobre una decisión estratégica, pudiendo identificar, más allá de los de índole contextual, factores personales, grupales y organizaciones. A continuación, se profundiza en cada uno de ellos.

El protagonista es el decisor o decididor y, como plantea Orfelio León (2001), su personalidad afectará la dinámica del proceso decisorio. En este sentido, se menciona la tolerancia a la ambigüedad ya que quienes son tolerantes pueden invertir más tiempo en el proceso decisorio y administran más adecuadamente el sentido de oportunidad condición necesaria para una decisión efectiva. El segundo factor que identifica el autor es el autoconcepto, ya que quienes tienen buena imagen de sí mismos son menos vulnerables a las presiones externas. El tercer ítem se refiere al lugar de control; así, aquellos decisores que tienden a hacer atribuciones externas sobre las causas de los problemas también tienden a poner menos energía en el control de los procesos. El cuarto factor puntualizado por León (2001) es la actitud frente al riesgo.

Los condicionantes personales también derivan del conjunto de intereses, valores y expectativas individuales, y que pueden ir mutando a medida que el sujeto transita las distintas etapas de su ciclo vital, en las que puede evolucionar su nivel de autoconocimiento y reflexión. Se trata de tensiones que restringen los grados de libertad del decididor y que reflejan la incidencia de su personalidad ya que influye entre lo objetivo y lo subjetivo-percibido (Spector y Jex, 1991; Judge, Bono y Locke, 2001 citados por Pujol Cols y Foutel, 2015).

Profundizando en estos factores, cabe recordar que Morín (2001, citado por Barbisan y Foutel, 2019) demuestra que, del total de procesos que realiza el cerebro, éste solo se conecta con el mundo exterior en un 2%, por tanto, el resto de las operaciones son funcionamiento interior. Por ello, las necesidades, deseos, percepciones, sueños e ideas de cada persona filtran y condicionan su visión sobre el mundo. Kahneman (2012) describe la convivencia en el cerebro de dos Sistemas de Pensamiento: (a) el Sistema1 que trabaja de manera rápida, instintiva y automática, del cual

emergen las habilidades cognitivas innatas, compartidas incluso con los animales; y (b) el Sistema2, que opera de manera lenta y reflexiva y permite los procesos mentales de mayor elaboración y concentración. Luego, el autor demuestra que la mente racional [Sistema2] se encuentra influenciada -de manera no consciente y de forma permanente- por los sentimientos y percepciones de la mente intuitiva [Sistema1]. En este sentido, diferentes autores han estudiado las trampas psicológicas que puede generar la mente de manera inconsciente e invisible, dañando la efectividad de los procesos decisorios. Tomando como base las identificadas por Hammond, Keeney y Raiffa (2002), cabe señalar:

- Trampa del ancla: Resulta cuando la mente asigna un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Estas impresiones, estimaciones o datos iniciales condicionan los pensamientos y juicios posteriores. Los tipos de anclas más frecuentes son los acontecimientos o tendencias pasadas, que generan un campo fértil para que florezcan las restantes trampas que se puntualizan a continuación.

- Trampa de la prueba de la confirmación: Surge cuando el individuo solo acepta información que respalde una predisposición existente y descarta o minimiza aquella que la contradiga, tanto en el acceso como en la interpretación de la información. Kahneman (2012) y Morín (2001) explican que este sesgo responde al intento deliberado que realiza el sujeto para autojustificarse y satisfacer su necesidad de coherencia; por ello, Hill y Jones (1996) la denominan “predisposición a la hipótesis”.

- Trampa de la situación creada: Se relaciona con la necesidad individual de mantener el área de confort, aún cuando existan alternativas mejores. La ruptura con la situación creada significa llevar a cabo una acción y esto coloca al sujeto en una situación de asunción de cierto riesgo psicológico.

- Trampa de los costos irrecuperables: esta trampa refiere al mantenimiento de la situación actual aún sabiendo que se están perpetuando errores pasados por no estar dispuesto a admitir un error, sea de forma consciente o inconsciente, llevando a “intensificar el compromiso” al decir de Hill y Jones (2001)

- Trampa de la capacidad de recordar, esta predisposición puede llevar conceder un peso exagerado a los acontecimientos que dejan una honda huella en la memoria del sujeto. Esta predisposición se vincula, con la que Hill y Jones denominan “representatividad” que está fundamentada en la tendencia a generalizar a partir de un pequeño ejemplo, o aún de una simple anécdota vivida.

- Ilusión de Control, se trata de una tendencia, que suelen tener las personas con elevados niveles de autoconfianza, a estimar excesivamente su capacidad para controlar los sucesos. En el otro extremo, la trampa de la prudencia puede inducir a elecciones excesivamente cautas.

- Razonamiento mediante analogía, esta trampa particularizada por Hill y Jones involucra el uso de analogías simples con el fin de hallarle sentido a los problemas complejos.

Esta predisposición evoca una frase de Umberto Eco “Para todo problema complejo hay una respuesta simple. Que es incorrecta.”

- Trampa de la expresión, dado que el primer paso para adoptar una decisión consiste en expresar la cuestión, su forma puede inducir a otras trampas psicológicas.

Una decisión estratégica, precisamente encuadra dentro de las decisiones que más probabilidades de distorsión tienen, ya que suelen ser la que entrañan más hipótesis, más estimaciones y están más expuestas a la influencia de otras personas y a la interacción con los diversos factores mencionados precedentemente. Las trampas analizadas si bien pueden funcionar de manera independiente, también pueden funcionar de forma concertada, potenciando su repercusión. Resulta importante para evitar caer en estas trampas ser conscientes de ellas.

En un contexto saturado de información el cerebro procesa gran parte de los datos de manera no consciente, operando en las decisiones factores tanto racionales como emocionales (Gómez, Salgado, Gómez y Velasco, 2012; citado por Barbisan y Foutel, 2019). Kahneman (2012) refiere entonces la existencia de dos tipos de intuición: la experta y la ligada a la emoción. El primero de los casos se da cuando el sujeto se enfrenta a situaciones ya conocidas y responde recurriendo a su experiencia, a partir del reconocimiento de patrones similares guardados en su memoria. En cambio, la intuición ligada a la emoción se manifiesta cuando el problema resulta novedoso y de mayor incertidumbre de manera que el individuo actúa guiándose según sus sentimientos de agrado/desagrado con menor deliberación racional, situación que caracteriza a las decisiones que se abordan en este capítulo. Así, la intuición debe ser una gran aliada en la toma de decisiones, pero entendida como la capacidad del decisor para procesar y trocear experiencia que le permita, luego, recurrir a ella en búsqueda de información aplicable a la nueva situación, procurando potenciar su poder y eliminar sesgos peligrosos (Simon referido por Hayashi, 2001; Guzmán Alfaro y Vides Ramírez, 2013, Bonatti 2007, Morín 2001, Tversky y Kahneman 1974; Frederick 2005; citado por Barbisan y Foutel, 2019; Kahneman, 2012).

Las decisiones estratégicas, además, muchas veces son tomadas en grupo. Orfelio León (2001) destaca su riqueza principalmente cuando se trata de buscar soluciones nuevas ya que el grupo produce un mayor número de ideas que cada persona de manera individual. También, es indudable el agregado de valor cuando es el propio grupo quien debe pasar de las ideas a la acción, ya que fortalece el compromiso en la etapa de implementación. Además, cuando la dinámica fluye puede anticipar problemas potenciales, al incorporar distintos puntos de vista. No obstante, si bien mucho se ha escrito respecto del potencial de las decisiones en grupo también se deben considerar los condicionantes grupales que emergen al interactuar distintas personas que pueden verse por ellos afectadas. Además, Hill y Jones (2012) identifican tres “peligros” propios de las decisiones grupales, a saber: uno derivado del movimiento a la conformidad por presión hacia las minorías; en el otro extremo, la polarización que surge por una radicalización de posiciones superior frente a la difusión de responsabilidades y aquel que, motivado en una ilusión de unanimidad, puede sacrificar la elección de la alternativa más satisfactoria por preservar la cohesión de los integrantes. Más allá de procurar ser conscientes para evitar caer en ellos existen

técnicas específicas para neutralizar estos sesgos grupales, que también pueden minimizarse cuando la integración de los equipos es diversa, tal como se profundiza en el apartado siguiente.

Los procesos de toma de decisiones estratégicas pueden verse afectados, además, por condicionantes organizacionales. Se pone aquí especial foco en aquellos considerados estructurales, aunque pueden verse influidos por algunos de índole coyuntural (presupuestarios, p.e.). Dentro de este grupo de condicionantes organizacionales estructurales, cabe mencionar, la identidad y, en menor medida, la cultura organizacional, así como su marco estratégico y la dinámica de poder que opera en ella. La identidad se entiende, en términos de Etkin y Schvarstein (1992) como el conjunto de invarianzas que definen a una organización y permiten distinguirla como singular, particular y distinta de las demás. Los rasgos de identidad sólo pueden ser susceptibles de transformación producto de un cambio de tipo disruptivo o destructivo en términos de Maturana y Varela pero ello significa que hay una refundación de la organización, como podría implicar una propuesta de arancelamiento en la Universidad. Así, la identidad hace a la esencia de la organización y es verificable para un observador, aún sin que los participantes sean conscientes de ella. En tanto la cultura, que permite distinguir un “nosotros” de los “otros”, se apoya en un sistema de creencias y valores, orienta las conductas y se plasma en normas, artefactos, ritos, mitos, definiendo un modo de ser y de hacer organizacional, que se instala por interacción, imitación y aprendizaje y muchas veces puede erigirse como un importante freno a los cambios. Finalmente el poder se categoriza como condicionante porque en su esencia implica asignación de recursos, a partir de un plan para su empleo que pondera condiciones y consecuencias de este empleo. También puede afirmarse que reviste el carácter de condicionante dado que la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de valores, intereses y expectativas de quienes toman decisiones en las organizaciones generan superposición y coexistencia en ellas de distintas racionalidades. Esta realidad se manifiesta cuando frente al debate en torno a decisiones estratégicas, cada actor relevante manifiesta su racionalidad con respecto a la situación planteada, dificultando el encuentro con la opción organizacionalmente racional. Ante la necesidad de resolución de situaciones concretas, estas múltiples racionalidades, que tienen una génesis psicosocial diferente como se refirió previamente, se ponen en interacción. Para lograr que surja un curso de acción que pueda implementarse, emerge entonces la racionalidad dominante. Esta surgirá del gerente general o presidente del directorio en una empresa si se trata, por ejemplo, del lanzamiento de un nuevo producto, o a partir de quienes obtengan mayoría de votos en el Consejo Superior si se piensa en la toma de una decisión estratégica como puede ser la aprobación de una nueva carrera en una Universidad Pública.

El valor agregado de la diversidad

La gestión de la diversidad no solo obedece a cambios sociodemográficos, a un incremento en la presión de los gobiernos y la sociedad, sino que en el ambiente corporativo, la diversidad ya se considera una fuente de ventaja competitiva, que permite obtener rendimientos superiores respecto de aquellas empresas no comprometidas con esta temática y que cuentan con equipos homogéneos. Esto implica comenzar a explorar cómo la diversidad permite tomar mejores decisiones ya que permite minimizar muchos de los sesgos, trampas, peligros y fallos antes enunciados. Además, al incorporar nuevas perspectivas se puede mejorar el desempeño en áreas

críticas del negocio, se incrementa el potencial creativo y para innovar, y se amplía el mapa de candidatos y talentos especiales a la vez que, como se fortalece la marca empleadora, se facilita su retención, con el consiguiente efecto positivo sobre la productividad al poder configurarse la empresa como una cartera de competencias individuales que se complementan y sinergizan a nivel grupal. En términos de impacto, no solo se refleja en los resultados financieros, sino también en mejoras en el clima interno y compromiso organizacional, además de enriquecer la experiencia de ciertos clientes, mejorando su posicionamiento en el mercado y su perfil reputacional, lo que genera una percepción de valor agregado de la empresa a su comunidad.

En este orden de ideas, Hellriegel, Jackson & Slocum (2002), ya consideraban que una competencia fundamental para quien ejerce un rol directivo es la gestión de la diversidad, que definían como la habilidad “para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo”.

Más recientemente, el proyecto Tuning América Latina (Esquetini Cáceres, 2013) rescató este desafío en el estudio que se refiere a Administración. Se trata de un proyecto impulsado y coordinado por universidades latinoamericanas y europeas, enfocado en contribuir a la construcción de un espacio de educación superior en América Latina a través de la convergencia curricular, desarrollando perfiles de egreso conectados con las nuevas demandas y necesidades sociales, capitalizando iniciativas probadas en otros territorios, que podrían considerarse adaptadas a las realidades contextuales en que cada Institución de Educación Superior está inserta. En ese estudio se destacan como competencias genéricas de un licenciado/a en administración, junto a la capacidad de toma de decisiones, la valoración y el respeto por la diversidad y multiculturalidad. En un posterior análisis sobre el futuro de la disciplina y los perfiles profesionales, enfatizan en la importancia de la inteligencia social (entendida como la capacidad para relacionarse con otros seres humanos de diferentes perfiles y a través de distintos medios), las competencias transculturales (para comprender la diversidad cultural) y transdisciplinarias (para comprender diferentes disciplinas y sus relaciones) como esenciales en la definición de perfiles profesionales que agreguen valor.

En este punto, se desea profundizar en algunos aspectos de incorporación de diversidad que se cree ya no pueden soslayarse.

La perspectiva interdisciplinaria

Cuando Hogarth (citado por León, 2001) hace su enunciación de los límites a la racionalidad el primero que puntualiza es la percepción selectiva. En este caso, los intereses, experiencia, formación, conocimientos, creencias y valores del decididor actúan como filtros tanto en la adquisición como en la formalización de la información y en la configuración de la situación de decisión en su más aproximado nivel de complejidad. En este sentido, mucho se ha escrito respecto del valor agregado de los grupos interdisciplinarios: por ejemplo, contar con un profesional, de psicología, un abogado y un ingeniero para abordar un problema laboral en una planta además del colega de ciencias económicas permite no sólo una descripción más clara de la

situación de decisión, sino también una mayor creatividad a la hora de diseñar alternativas, prever sus consecuencias y anticipar problemas potenciales.

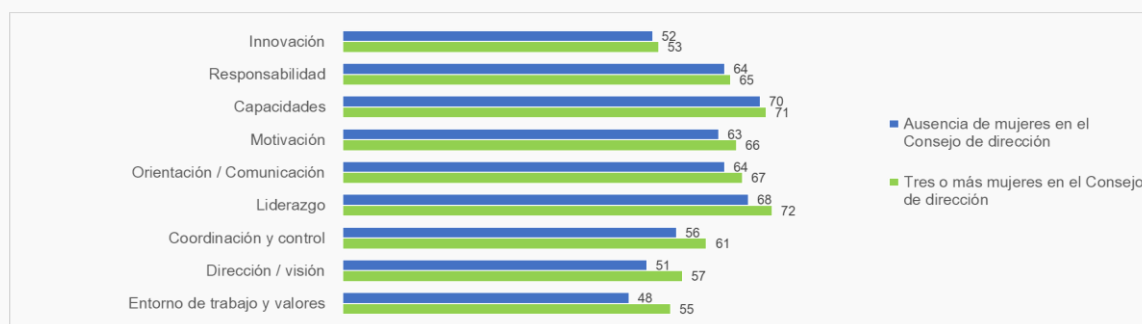
La mayor complejidad de los problemas no resulta compatible con una sectorización del pensamiento, trabajo fraccionado, la especialización, el enfoque sectorial y el trabajo individualista. Desde una perspectiva de desarrollo sostenible, se requiere para tomar decisiones estratégicas que agreguen valor, un enfoque sistémico, una visión holística, integral e interdisciplinaria, que solo se logra con un trabajo comprometido en equipos diversos (Carvajal Escobar, 2010).

La equidad de género

La igualdad de género es uno de los 17 Objetivos Globales de la nueva Agenda para el Desarrollo Sostenible de cara al 2030. El mencionado organismo internacional postula que ello resulta fundamental para impulsar el crecimiento económico y promover el desarrollo social. Considerando las profundas asimetrías que existen entre países que aún no garantizan acceso a derechos humanos básicos, una de las metas que puntualizan y que resulta vinculada a este trabajo refiere a : “Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública”.

La equidad de géneros es un indicador de desarrollo que incluye una diversidad de aspectos, desde libertades básicas como el derecho a trabajar en cualquier tipo de actividad, hasta la proporción de mujeres en cargos legislativos. En ciertos países que la mujer pueda conducir un vehículo o que tenga los mismos derechos hereditarios y de propiedad puede constituir un avance en términos de progreso económico y social, en tanto que, en otros, donde estos derechos mínimos están garantizados, el debate se eleva hacia las mujeres en puestos de máxima decisión en las organizaciones o se pone en tensión la equidad en el sistema científico tecnológico (Perona, Molina, Cuttica y Escudero, 2016).

Si bien en la Argentina hay un auspicioso camino recorrido, los guarismos todavía dan cuenta de una significativa segregación vertical, que hace referencia a las mayores dificultades que tienen las mujeres con respecto a los varones para acceder a los puestos de decisión, no obstante existen estudios internacionales que ratifican su conveniencia. Estudios de la Conference board of Canada dan cuenta de un mejor desempeño corporativo de aquellas empresas con dos o más mujeres en el consejo de administración, con mayor probabilidad de consolidar su liderazgo, en términos de beneficios, en su sector industrial en el mediano plazo, derivado de una complementariedad de miradas y mayor creatividad e innovación, experiencias, valores y expectativas, que le otorgan una mejor comprensión del mercado. Otro estudio de Catalyst, entre las 500 empresas Fortune, sostiene que las empresas estadounidenses que tienen mayor representación de mujeres en su Consejo de Dirección reportan retornos sobre el patrimonio un 53% mayores que aquellas con menor representación y reportan resultados reportan resultados un 66% mayores. En la misma línea, un trabajo de McKinsey & Company, Women Matter, expresa que las empresas con tres o más mujeres en el Consejo de Dirección obtienen mejor puntaje de sus empleados en cada criterio organizacional como se refleja en el gráfico siguiente:



A equipos de trabajo diversos y de alto rendimiento, el estilo femenino aporta perseverancia, determinación, iniciativa y pasión por la tarea, características que articulan con creatividad, sensibilidad y empatía para humanizar las relaciones y así coordinar el trabajo, sacando lo mejor de cada persona para lograr los objetivos en un clima de entusiasmo. Desde una visión más multifuncional, una concepción más democrática del poder y una mayor fluidez y asertividad en las comunicaciones, impulsan efectivamente las negociaciones que son procesos estrechamente asociados cuando las decisiones estratégicas involucran objetivos en conflicto.

No obstante, cuando se analizan las cifras de mujeres en posición de tomar decisiones estratégicas en nuestro país la equidad está lejos de verificarse. Más allá que las mujeres representan más de la mitad de la población en Argentina (52,83% según censo 2023), son ellas quienes más se ven afectadas por políticas que carecen de perspectiva de género, y que han sostenido inequidades históricas. Son las mujeres quienes dedican mayor tiempo a las tareas de cuidado³², se encuentran más expuestas a los diversos tipos de violencias y tienen una menor y peor inserción en el mercado de trabajo, cuando se analizan, en términos generales, las tasas de desempleo y subempleo, situación que se incrementa con el número de hijos.

En este contexto, pueden identificarse, frenos o barreras que dificultan el desarrollo armónico de las trayectorias laborales de las mujeres. Se identifican frenos actitudinales presentes en cada mujer pero también existen aquellos estructurales u organizacionales que se vinculan con la falta de apoyo de los líderes (varones y mujeres) y de pares, la falta de mujeres en puestos estratégicos que operen como referentes, las dificultades para poder conciliar trabajo – familia cuando la corresponsabilidad familiar aún es una expresión de deseos y las mayores dificultades de acceso al financiamiento cuando se desea emprender, por mencionar los más salientes y a pesar de las medidas de acción positiva implementadas en los últimos años.

³² Las mujeres duplican a los varones en las horas diarias dedicadas al cuidado de miembros del hogar y superan en 1:30 horas a sus pares en el tiempo destinado por día a las tareas domésticas, según reveló la primera Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021) (Instituto Nacional de Estadística y Censos-Indec, 2022)

Los guarismos de los gráficos siguientes resultan elocuentes:



Si avanzamos a considerar la posición de máxima decisora, sólo un 8% de empresas se encontrarían en esta situación, cifra que se reduce al 6,9% en empresas de más de 100 empleados (Encuestas de Empresas. Banco Mundial (2017) Encuesta a 431 grandes empresas del sector privado en Argentina, Consultora Mercer, citado en OIT, 2019).

Similar situación se observa en las universidades, más allá que se ha feminizado la planta docente, aún en los cargos más altos de la jerarquía docente y en los puestos de gestión siguen predominando los varones. Algo similar ocurre en el sistema de ciencia y técnica ya que la performance de las becarias suele verse afectada porque sus cimas productivas y reproductivas coinciden, limitándose, por ejemplo, opciones de internacionalización para evitar un eventual conflicto trabajo familia.

Por lo expuesto, mucho queda por trabajar para consolidar el camino emprendido de cerrar las brechas de género en los equipos directivos de las organizaciones.

La convivencia de múltiples generaciones

Con la ampliación de la vida activa, ya se transita un tiempo en que, en muchas organizaciones, la fuerza laboral está compuesta por diferentes rangos de edades, lo cual requiere de líderes sensibles para crear un ambiente en el que cada generación aporte sus propios talentos y habilidades.

Más allá que técnicas como el coaching y el mentoring, institucionalizadas en un ámbito multigeneracional, “ofrecen la oportunidad de aprender, compartir y enseñar” de modo transversal entre distintos grupos, capitalizando sus fortalezas, desde la perspectiva de los procesos decisorios, sin duda, implica agregar valor frente al potencial de minimizar sesgos (Toro Dupouy, 2017:30).

Hacia una construcción colectiva y diversa de la situación de decisión

Las variables más usualmente consideradas en materia de diversidad por las empresas son edad, sexo, origen racial o étnico, discapacidad y orientación sexual, principalmente (Toro Dupouy, 2017). No obstante, existen otros factores que también tienen un impacto en los equipos de trabajo, como pueden ser las creencias o los estilos de aprendizaje.

Siguiendo a Toro Dupouy (2017), en términos generales, la diversidad implica en los grupos humanos de las organizaciones implica considerar diferencias en términos personales (apariencia, género, origen, experiencias pasadas, nivel de experiencia); roles de trabajo en términos de tipo de vínculo organizacional, dedicación y flexibilidad que también puede incluir como variable al lugar donde se desarrolla el trabajo (oficina, teletrabajo u otras modalidades)- Lograr una construcción colectiva que enriquezca las situaciones de decisión requiere de liderazgos que permitan que cada uno sea lo que es y explore desde allí su máximo potencial aunque esto implica negociar, adaptarse y comprometerse.

Reflexiones finales

Para finalizar, es convicción de esta autora que liderar en contextos tan complejos como los actuales y con una mirada puesta en el 2030 para promover el desarrollo sostenible nacional y de las empresas que lo conforman, requiere de una apertura a capitalizar la diversidad, en su sentido más amplio, de miradas, de perspectivas profesionales, generacional, de género y todas aquellas que permitan minimizar los naturales sesgos y condicionantes personales, grupales y organizacionales que deben enfrentar los procesos de toma de decisiones estratégicas. Un futuro mejor se logra en equipo, desde una perspectiva cuatripartita (estado, empresa, trabajadores y organizaciones académicas y de la sociedad civil) y construyendo redes.

Bibliografía

- BARBISAN, R. y FOUTEL, M. (2019). La influencia de factores psicosociales individuales en decisiones académicas. En XIX Coloquio Internacional de Gestión Universitaria ‘Universidad y desarrollo sustentable: desempeño académico y los desafíos de la sociedad contemporánea’. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- CARVAJAL ESCOBAR, Y. (2010) “Interdisciplinariedad: desafío para la educación superior y la investigación”, Revista Luna Azul ISSN 1909-2474, Manizales, Colombia.
- DRUCKER, P. (2002): “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, En Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, pp 1 - 22.
- ESQUETINI CÁCERES, C (Ed). (2013) Proyecto Tuning América Latina. Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración. Universidad de Deusto Bilbao.
- ETKIN, J. (2003) Gestión de la complejidad en las organizaciones, México, Editorial Oxford University Press.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L (1992): Identidad de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires
- HAMMOND, J.S., KEENEY R.L. Y RAIFFA, H. (2002), “Las trampas ocultas en la adopción de decisiones”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 159 a 188
- HAYASHI, A. M. (2001). Cuándo confiar en el instinto. En Hayashi, A. M., La toma de decisiones (pp. 189-210). España, Bilbao: Ediciones Deusto.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. y SLOCUM, W. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. Thomson Learning
- HILL, Ch.W. y JONES, G.R. , (2012) Administración Estratégica un enfoque integral, España, Editorial Paraninfo.
- KAHNEMAN, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Debate.
- LEON, O.G. (2001) Tomar decisiones difíciles, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
- MINTZBERG, H. (1992) , El Poder de la Organización, Barcelona, Editorial Ariel.
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS “Igualdad de Género: Por qué es importante” Objetivo 5: Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Consultado el 19/06/2023: <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-5-igualdad-de-g%C3%A9nero>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2019) “Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio”. Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP).

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2019) Diagnóstico de los factores que afectan el desarrollo empresarial de la mujer en Argentina Síntesis del estudio de fuentes primarias cualitativo y cuantitativo) y secundarias – Programa Ganar Ganar con el apoyo de la Unión Industrial de Provincia de Buenos Aires.
- PAVESI, P. (1991), “La Decisión”, Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- PAVESI, P., “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- PAVESI, P., “Consideraciones acerca de la teoría del decidor”, Lecturas de la Teoría de la Decisión I, páginas 19 a 46, Ediciones Nueva Técnica SRL.
- PERONA, E., MOLINA, E., CUTTICA, M. & ESCUDERO, C. (2016). Equidad de género en la ciencia y la educación superior en Argentina: ¿Un signo de desarrollo? Oikonomos,, C. (2016). Equidad de género en la ciencia y la educación superior en Argentina: ¿Un signo de desarrollo? Oikonomos,
- PORTER, M.E. (1982) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1982, México, Editorial CECSA., 1ª edición.
- PUJOL COLS, L.J. y FOUTEL, M. (2015) “Un modelo Conceptual para el estudio de la participación y su influencia en la satisfacción laboral” , Ciencias Administrativas Año 3 – N° 6 Julio / Diciembre 2015 ISSN 2314 – 373
- SIMON, H. (2011) El Comportamiento Administrativo. Aguilar, Buenos Aires. 3ª Edición.
- TORO DUPOUY, L. (2017) “La diversidad en la empresa, fuente de innovación y de oportunidades”, Harvard Deusto Business Review (Núm. 264) · Recursos humanos · Febrero 2017