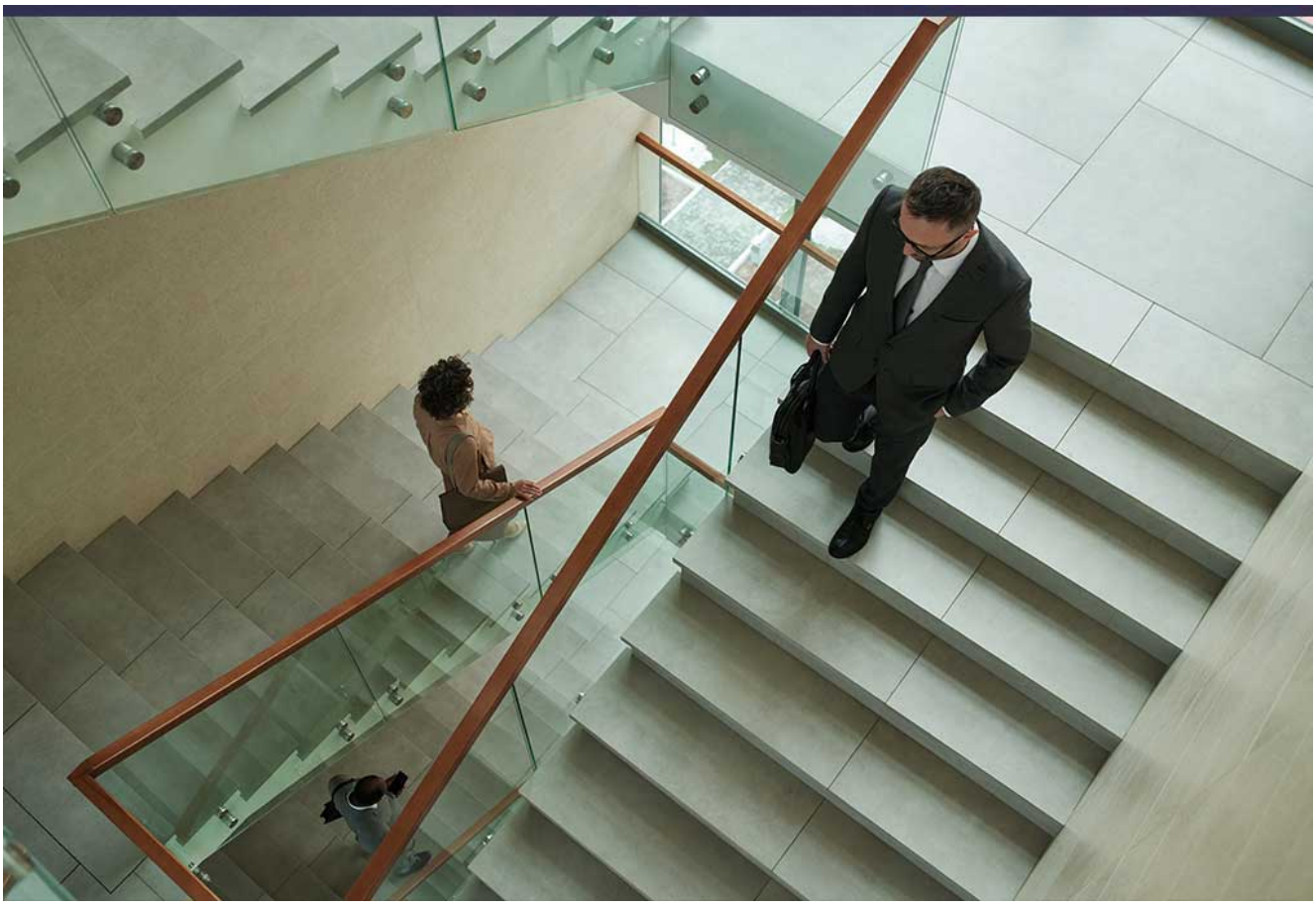
Cómo luchar contra el sesgo de género sobre los empleados estrella

Los estudios demuestran que, cuando pensamos en un empleado estrella, pensamos en un hombre. Cambiar esta percepción nos atañe a todos.



17 de diciembre de 2024

Cuando imaginas un empleado estrella, puedes tener en mente a alguien en particular; quizá

©IESE Business School

un compañero de trabajo o un antiguo compañero de estudios. Tal vez tengas una idea más abstracta: un conjunto de rasgos y comportamientos que definen lo que para ti es un empleado sobresaliente, alguien con cualidades buscadas y poco frecuentes capaz de realizar un trabajo excepcional.

En "Think star, think men?", publicado en *Journal of Organizational Behaviour*, la profesora del IESE Isabel Villamor y su coautor, Herman Aguinis (George Washington University School of Business), analizan la brecha de género sobre los empleados estrella. Esta brecha explica por qué, a menudo, las mujeres que rinden al máximo nivel no obtienen el mismo reconocimiento que los hombres, incluso cuando sus logros son similares.

Tras realizar tres estudios sobre los atributos que se suelen relacionar con el concepto de empleado sobresaliente, los autores ponen de relieve los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para que se las llegue a considerar "estrellas".

Pero ¿qué es un empleado estrella? Se trata de aquellos profesionales que son percibidos como personas motivadas, sociables, excepcionales, fascinantes, tenaces y brillantes. Así lo señalan dichos estudios, basados en una muestra de más de 2.300 participantes en Estados Unidos, que también apuntan a que estos rasgos se atribuyen más a hombres que a mujeres.

Esto indica que los ideales culturales de éxito pueden asociarse, de forma no intencionada, con patrones de comportamiento tradicionalmente masculinos, lo que limita la manera en que se define el éxito para otros grupos de empleados.

Desigualdad invisible

En muchas áreas del lugar de trabajo detectamos percepciones de género profundamente arraigadas. Un estereotipo bien conocido es el fenómeno "si piensas en una crisis, piensa en una mujer", que se produce cuando observamos que las mujeres son más propensas a acceder a roles de liderazgo en momentos en que las organizaciones se enfrentan a una crisis. Un ejemplo de ello es la ex primera ministra británica Theresa May, quien asumió el complicado papel de liderar Reino Unido tras la votación del Brexit.

Este estudio resalta una barrera aún más sutil, cimentada en nociones implícitas sobre aquello que define qué es una "estrella". A partir de estas se generan sesgos –que los autores denominan desigualdad invisible– particularmente pronunciados en sectores dominados por hombres, en los que la asociación entre un desempeño excepcional y los rasgos tradicionalmente masculinos es aún más fuerte.

©IESE Business School

Los prejuicios no aparecen tanto a la hora de identificar a empleados que pueden llegar a ser incluso muy buenos. De este modo, las mujeres con un alto rendimiento topan con una barrera particular: aunque se las puede llegar a reconocer como competentes o muy buenas, ser consideradas como “excepcionales” queda, en numerosas ocasiones, fuera de su alcance.

Cambiar el modo en que se percibe a los empleados estrella

La tarea de modificar esta narrativa no es exclusiva del departamento de Recursos Humanos o Diversidad. Villamor y Aguinis ofrecen una serie de pautas para que las organizaciones impulsen la igualdad de oportunidades de forma colaborativa:

- **Liderazgo inclusivo desde las posiciones clave.** Los líderes en roles estratégicos tienen una oportunidad única para ser agentes de cambio. Asumir un papel activo en la promoción de la igualdad, estableciendo estándares claros y comunicando su compromiso con la diversidad, puede acelerar el progreso organizacional.
- **Revalorar la diversidad en los roles de liderazgo.** Los equipos de trabajo se fortalecen al integrar una variedad de estilos y perspectivas. Destacar y visibilizar los logros de mujeres y grupos históricamente subrepresentados ayuda a ampliar nuestra comprensión sobre lo que significa ser una “estrella” en el ámbito laboral.
- **Evaluaciones objetivas y basadas en la evidencia**. Es fundamental que los líderes reciban herramientas y formación para realizar evaluaciones justas. Adoptar marcos claros y basados en datos objetivos (y no percepciones) contribuye a reducir sesgos y a garantizar decisiones alineadas con los valores de la organización.

La mayoría de los trabajadores con ambición aspiran a ser percibidos como potenciales estrellas; ser vistos de ese modo puede conllevar mayores oportunidades de mentoría, mejores oportunidades de colaboración y, por supuesto, promociones.

Lo interesante del caso es que los estudios no demuestran que los empleados estrella posean necesariamente los seis atributos que se les suele asociar (ser motivados, sociables, excepcionales, fascinantes, tenaces y brillantes). Estas características son más bien una construcción basada en percepciones.

Esto nos recuerda que muchos de los rasgos que valoramos en el entorno laboral están

©IESE Business School

moldeados más por nuestras impresiones que por evidencias concretas. Además, refuerza la idea de que las estrellas pueden surgir con una diversidad de estilos, cualidades y formas.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: Así representa la herramienta de IA DALL-E el concepto de empleado/a estrella.

Isabel Villamor

Isabel Villamor es Profesora Adjunta de Dirección de Personas en las Organizaciones y experta en trabajo virtual, liderazgo e igualdad profesional.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School