



Universidad de San Andrés
Departamento de Administración
Licenciatura en Administración de Empresas

“Desarrollo de carrera de mujeres profesionales en organizaciones multinacionales: rompiendo barreras”

Autor: Melisa Pereyra

Legajo: 22315

Mentor: Pamela A. Suzanne

Universidad de San Andrés, 29 de Mayo de 2014.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres por la posibilidad de haber estudiado en una Universidad como San Andrés y por haberme apoyado en todo el proceso de elaboración del trabajo de graduación.

Además, quiero agradecerle especialmente a Pamela Suzanne por sus correcciones y aportes realizados a mi trabajo. También a Diego Pando por haber sido mi profesor del seminario de tesis a partir del cual he realizado la propuesta de mi tesis.

Por otro lado, especial agradecimiento a las profesionales que aceptaron realizar entrevistas para colaborar con mi trabajo y a partir de sus experiencias haber sido capaz de analizar y trabajar en el tema *desarrollo de carrera de mujeres profesionales en empresas multinacionales*.

Por último, a todas las personas que me ayudaron a conseguir los contactos necesarios para poder concretar las entrevistas. No sólo mis amigas sino también el personal de empresas que actuaron como intermediarios durante el proceso.

Universidad de
SanAndrés

Índice

1. Planteamiento del problema.....	1
2. Preguntas de investigación	3
3. Formulación de objetivos.....	4
4. Justificación de las razones de estudio	5
5. Estrategia metodológica.....	7
6. Marco teórico.....	9
6.1. Clasificación de barreras.....	10
6.1.a. Barreras centradas en las personas.....	11
6.1.b. Barreras centradas en la situación	11
6.2. Posible consecuencia de las barreras.....	20
6.3. Diferencias en las carreras profesionales entre hombres y mujeres.....	21
6.4. Modelo de etapas de carrera (Kaleidoscope Carrer Model).....	21
7. Caso número uno: Analía Remedi (Hewlett Packard).....	24
8. Caso número dos: M (Empresa Anónima).....	40
9. Caso número tres: Valeria Tourret (Motorola).....	49
10. Caso número cuatro: María Noel Vaeza (Unops).....	59
11. Caso número cinco: Rosana Valderrama (Natura Cosméticos).....	73
12. Conclusiones.....	83
13. Resumen.....	91
14. Líneas de investigación futuras.....	93
15. Bibliografía.....	94
16. Glosario.....	96
17. Cronograma y plan de tareas.....	97
18. Modelo de entrevista realizada a las profesionales.....	98

1. Planteamiento del problema

Los últimos años han sido caracterizados por la irrupción de las mujeres en el mundo profesional. La incorporación masiva de las mujeres en el ámbito público ha sido descrita por Kanter como “*la revolución social silenciosa más importante del siglo XX*” (Kanter, en Heller, 2011: 69). Los cambios que fueron ocurriendo a lo largo de la historia permitieron que la mujer se capacite y alcance cada vez más los niveles de formación profesional y además comenzaron a tener mayor relevancia respecto de la toma de decisiones en las organizaciones (Consuelo, Santamaría, Heller, & Salgado, 2010). Hoy en día las mujeres están más educadas y preparadas para el mundo laboral. Sus trayectorias laborales se ven altamente extendidas y la inserción en diferentes organizaciones es la demostración de este fenómeno.

Sin embargo, si bien es cierto que la brecha de género se ha ido reduciendo a lo largo de los últimos años, ésta sigue existiendo y está presente en las organizaciones. Es de gran relevancia destacar que los puestos de alto mando en empresas están ocupados en una gran mayoría por hombres. En estos cargos, tradicionalmente ocupados por varones, la aceptación femenina sigue siendo menor y lenta. Según World Economic Forum, 2010, las mujeres no alcanzan ni el 5% de posiciones de CEO en las empresas más grandes.

Los autores Ibarra, Carter y Silva (2010) señalan que la paridad total de las mujeres respecto de los hombres respecto de la adecuada educación, experiencia y participación laboral no se ha cumplido del todo y en menor medida en los altos cargos de las organizaciones.

Las barreras que se les presentan a las mujeres en su carrera profesional son descriptas y clasificadas por diversos autores. Los estudios pioneros sobre “el techo de cristal” (Powell, 2002) indican que a nivel individual las mujeres no poseían las cualidades necesarias para acceder a cargos de alto mando. La falta de ambición y confianza frente a los hombres pares dentro de una organización da como resultado un menor número de mujeres en roles de liderazgo. Además, se trabaja el tema de la maternidad que impide a la mujer poder

comprometerse de forma total con el trabajo. Las responsabilidades familiares de las mujeres pueden limitar y dificultar el establecimiento de redes de trabajo que facilitan el camino y las relaciones de poder dentro de las empresa (Consuelo et al., 2010). Las redes sociales dentro de las empresas pasan a jugar un rol clave a la hora de decidir los candidatos y elegidos para las promociones internas.

Eagly y Carli proponen una metáfora que denominan como “laberinto” que explica cuáles son los caminos alternativos que suelen tomar las mujeres profesionales para evitar los obstáculos que surgen en el camino. Los autores hacen referencia a diferentes trabas que se les presentan a las mujeres como por ejemplo que ellas tardan más tiempo en llegar a puestos de dirección, tienen que ser el doble de buenas en igualdad de condiciones, dilema entre trabajo y familia y salarios inferiores (Eagly y Carli, 2007).

Históricamente, en el mercado de trabajo la remuneración de la mujer en el mismo puesto que un hombre era menor así como también la movilidad de carrera. En el artículo “Argentinas: La situación laboral de las mujeres (2009-2010)” se establece que “las remuneraciones mensuales de las mujeres se sitúan en un 24,6% debajo del ingreso percibido por los varones en el 2009 y para el 2010 esa brecha salarial es del 25%” (Díaz, Goren y Metlika, 2011).

Otra de las barreras identificadas tiene que ver con el diseño de las empresas. Éstas fueron diseñadas por hombres así como también los puestos de trabajo y sus funciones. Esta temática es abordada por Virginia Ellen Schein (2006) quien establece que los puestos de trabajo fueron creados para los hombres.

Por lo tanto, queda establecido el planteo del problema: existen diferencias en las carreras profesionales de los hombres respecto de la de las mujeres. El propósito de este trabajo es analizar las posibles barreras o impedimentos que puedan llegar a presentarse a las mujeres y cómo ellas logran superarlos.

2. Preguntas de investigación

Pregunta central: ¿Cuál es el camino que recorren las mujeres para alcanzar puestos gerenciales dentro de las organizaciones?

Sub preguntas: ¿Cómo rompen el techo de cristal las mujeres profesionales? ¿Cuáles son los obstáculos que pueden presentarse en su trayectoria profesional? ¿Cómo hacen para superarlos? ¿Logran hacerlo por más de que no superen todas las barreras?



3. Formulación de objetivos

Objetivo general: El objetivo de esta tesis es realizar un análisis profundo del camino recorrido por mujeres profesionales que logran alcanzar puestos gerenciales dentro de organizaciones multinacionales (empresas y ONU) en Argentina.

Objetivos específicos:

- Analizar cuál es el camino que recorren las mujeres profesionales para alcanzar puestos gerenciales en organizaciones multinacionales.
- Identificar y explicar minuciosamente los obstáculos que puedan llegar a presentarse.
- Describir cómo las mujeres profesionales superan las barreras presentadas.

Se analizará de forma detallada el camino recorrido por mujeres profesionales a altos cargos dentro de las organizaciones, cómo hicieron para lograrlo y cuáles son los factores que más influyen a la hora de definir su desarrollo profesional. Se estudiarán las barreras que se les presentan a las mujeres profesionales dentro de las organizaciones para poder evaluar como logran superar estos obstáculos y llegar a la cima.

Se intentarán abordar las trayectorias y experiencias de mujeres profesionales que trabajan en organizaciones multinacionales y hayan logrado cargos gerenciales o de alta jerarquía en Argentina.

4. Justificación de las razones de estudio

Una de las razones por la cual elegí estudiar el desarrollo de carrera de mujeres es porque es un tema que me compete y es próximo en mi vida profesional. Me resulta interesante evaluar las diferencias que se pueden presentar en las organizaciones ante el género de un individuo y como esto puede afectar en su vida laboral. Por otro lado, estar informada y ser consciente de los obstáculos que pueden presentarse en la carrera de una joven profesional es una manera de tenerlos presentes el día de mañana y estar más preparada para enfrentarlos y superarlos. Siempre fue un tema de mi interés la evaluación de las diferencias entre los hombres y las mujeres, como estos pueden compararse, superarse o complementarse.

La diferencia de género en general capta mi atención y por lo tanto participé de una charla de “género y sociedad” realizada el 23 de agosto en la Universidad de San Andrés para probar que efectivamente estaba decidida a elegir el tema para mi tesis. En la misma se mencionó el concepto “techo de cristal” que terminó de despertar mi curiosidad con respecto a estas barreras invisibles pero existentes a las cuales se ven expuestas las mujeres altamente calificadas en su camino profesional y les impiden alcanzar niveles jerárquicos superiores. Sabiendo que esta teoría existe, me gustaría mejorar mi entendimiento con respecto a la misma.

Si bien es cierto que las mujeres pueden enfrentarse con mayores barreras a la hora de asumir altos cargos dentro de una organización, ellas tienen una forma diferente de hacer las cosas que los hombres. Por esto creo que en muchos aspectos la presencia de una mujer en la gestión podría ser muy enriquecedora. Dado que los hombres y mujeres son diferentes, las mujeres líderes podrían aportar a la organización nuevos valores, formas de hacer las cosas, mejoras en el trato, mayor creatividad y cumplimiento de objetivos. Es importante que las organizaciones no desperdicien los recursos humanos que están a su disposición dado que la variedad obtenida por contar con mujeres en el grupo de trabajo puede constituir una ventaja competitiva.

Además, resulta importante analizar el tema para entender por qué las mujeres terminan abandonando sus carreras profesionales, ya sea para que las empresas aprendan y logren adoptar medidas para poder retener a las mujeres o para las mismas mujeres profesionales para que cada vez menos abandonen su carrera laboral.

Por último, otra razón por la cual elegí este tema es mi interés por evaluar cómo las relaciones sociales dentro de la empresa puede afectar a la carrera profesional de un individuo, siendo este un impedimento para las mujeres dado que sus círculos sociales, por lo general, no comprenden hombres siendo ellos los líderes de la organización.

5. Estrategia metodológica

La revisión literaria llevada a cabo hasta el momento reveló que “el desarrollo de carrera de mujeres profesionales en organizaciones” es un tema estudiado y por lo tanto existe elevado conocimiento acerca del tema que se propone evaluar en este trabajo. Sin embargo, este trabajo intentará explorar las formas en las que las mujeres enfrentan con éxito estas barreras en organizaciones multinacionales.

Sampieri (1998) explica las diferentes formas que existen para la recolección de datos. Define la técnica cualitativa como la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. En este estudio se utilizarán las entrevistas como modo de exploración e indagación en el tema ya que de esta forma se puede obtener profundidad acerca de los datos, detalles y experiencias personales.

La investigación necesaria para llevar a cabo este trabajo se realizará a través de extensas entrevistas a mujeres que ocupen puestos de alta dirección en organizaciones multinacionales. Se realizarán preguntas abiertas para que las entrevistadas puedan detallar sus propias experiencias sin estar condicionadas por las preguntas. Además, se realizará un recorrido por sus carreras profesionales y a partir de esto se podrá determinar los factores específicos que afectaron a su desarrollo profesional y cómo hicieron para superar los obstáculos presentados.

En total se realizarán cinco entrevistas a mujeres de alto mando en las organizaciones para poder descubrir cuáles son los factores que ellas identificaron a lo largo de su carrera como “barreras” que tuvieron que superar. Dichas entrevistas se realizarán a personal de organizaciones multinacionales y la información aportada por las mismas se encontrará en el anexo número uno.

El resultado de estas entrevistas se desarrollara caso por caso identificando cuales fueron las barreras enfrentadas por cada una de las profesionales y como hicieron para superarlas. Una

vez terminado un caso específico se continuará con el próximo hasta terminar el análisis de los 5 casos.

Por último, se realizó una entrevista a Carina Lupica, Directora Ejecutiva y Académica de la Fundación Observatorio de la Maternidad, Investigadora principal de la Fundación Siena, Consultora de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Chile en el marco del proyecto “Promoción de políticas para trabajadores/as con responsabilidades familiares con dimensión de género en América Latina y el Caribe”, e investigadora asociada de la Fundación Comunidad Mujer (Chile) en el proyecto “Voz mujer del Bicentenario”.



6. Marco teórico

El término “techo de cristal” fue acuñado por Segerman-Peck y hace alusión a *“una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de éstas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección.”* (Segerman-Peck en Mart & Nieto, 2007: 202) Esta barrera hace que muchas mujeres con capacidad profesional y personal no puedan alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos (Ramos & Candela, 2002).

Jorge Mosqueira en su artículo “perfume de mujer, flexibilidad y el techo de cristal” escrito en el Diario La Nación el día 21 de Julio de 2012 bajo define el techo de cristal como: “aquel límite tácito que se impone al género femenino en el ascenso vertical”. Se establece que el ascenso a una categoría igualitaria no ha sido fácil ni rápido. A pesar de que nos encontramos en un mundo renovado en el cual la mujer ha ganado mucha participación en el mercado laboral, el techo de cristal aún permanece en las organizaciones.

También es definido por Lidia Heller como los obstáculos artificiales e invisibles que impiden el acceso de las mujeres a posiciones de decisión y ha sido la metáfora utilizada para visualizar los principales impedimentos que ellas enfrentan (Heller, 2011).

Sin embargo, la autora establece que por más de que este techo exista, las mujeres mostraron haber superado en gran medida esta barrera. Además plantea otra alternativa al techo de cristal: puede que no sean barreras sino otras preferencias. *“Tal vez las mujeres tienen valores diferentes a los hombres. Tal vez no tienen tanto afán por dejar a un lado las cosas que realmente tienen un significado en la vida”*(Barbara Kellerman en Heller, 2011: 86).

Es por esto, que en este trabajo se busca analizar las posibles barreras que se les presentan a las mujeres profesionales en el ámbito laboral y principalmente cómo ellas las superan. El término barreras profesionales o barreras relativas a la carrera (*career related barriers*) ha sido

definido como “*eventos o condiciones, ya sean de la persona o de su ambiente, que dificultan el proceso de desarrollo profesional*” (Swanson y Woitke, 1997: 434). De esta forma se hace referencia a ciertos factores externos e internos de la persona que afectan al recorrido realizado por las mujeres profesionales.

6.1. Clasificación de barreras

Los autores clasifican estas barreras de diferentes maneras como por ejemplo barreras externas e internas. Se hará mención y se realizará un profundo análisis de las barreras externas percibidas por las mujeres como los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la vida laboral y familiar, dificultad de compartir responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos/as (Mart & Nieto, 2007), cultura organizacional, políticas organizacionales, como se considera a la mujer en la organización, cantidad de mujeres seleccionadas, proceso de selección y flexibilidad del proceso.

En cambio, los factores internos son aquellas características de las mujeres como falta de autoestima, inseguridad, falta de ambición, confianza y liderazgo para influenciar a otros que los autores Terjesen y Singh clasifican como individuales (Terjesen y Singh, 2008).

Se estudiarán las variables que son propias de las mujeres (barreras internas) como el estilo femenino del management, compromisos familiares/ personales, compromiso con el trabajo, aptitudes personales, edad, experiencia, formación académica, disponibilidad de radicarse en el exterior, características de personalidad, etc.

Uno de los autores que realiza esta misma clasificación es Powell ya que separa las barreras en dos categorías que denomina como: barreras que son “person-centered” (centradas en las personas) que incluyen rasgos, habilidades y comportamientos que son contrarios a las demandas de roles gerenciales y “situation-centered” (centradas en la situación) como por

ejemplo barreras que se presentan dentro del trabajo y en el ambiente socio-cultural (Powell, 2000).

A continuación se explica de forma detallada el significado de los términos propuestos por el autor:

6.1.a. Barreras centradas en las personas

En el caso de las mujeres se puede tratar de una falta de habilidades claves o educación inapropiada. Además podrían llegar a priorizar una vida balanceada entre la familia y la satisfacción que se obtiene en el trabajo: tienen menos interés en gastar todas sus energías y el tiempo necesario que se requiere en una organización para obtener ascensos que implican incrementos en el salario y estatus dentro de la empresa. Los hombres, por el contrario, priorizan el éxito en sus carreras. (Simpson, Sturges y Woods, 2004).

Fabiana Gadow (2013) explica que la visión que tienen las mujeres de sí mismas es una de las barreras más importantes que las profesionales deben superar para romper con el techo de cristal. Establece que como consecuencia de la baja autoestima, el temor al fracaso, entre otros afectan a su rendimiento en el mundo laboral: la forma de relacionarse, objetivos de menor rango, entre otros.

Según la autora, lo importante es tomar conciencia de que estas barreras dependen de cada mujer. Deben confiar en sí mismas y conocer sus propias fortalezas y debilidades para poder lograr los objetivos planteados y desarrollar un estilo de liderazgo adaptado a sus necesidades y a su trabajo.

Por otro lado, Tharenou establece que esta falta de confianza proviene directamente de las promociones en los puestos de dirección, a través del desarrollo y la formación. En general, el porcentaje de promociones de hombres es mayor al de las mujeres en una misma empresa y esto trae inseguridades (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006).

6.1.b. Barreras centradas en la situación

Estas hacen referencia a las políticas de la corporación y prácticas de entrenamiento y desarrollo de carreras, promoción y compensación que se identifican como uno de los factores principales que actúan como un techo invisible para las mujeres (Simpson, Sturges, Woods, 2004).

En esta tesis se trabajará principalmente sobre las barreras centradas en la situación. La existencia de barreras centradas en las personas podría recaer tanto en los hombres como en las mujeres, es decir, independientemente de la cuestión de género. Por eso, en este trabajo, se analizarán más en detalle las barreras a las que pueden enfrentarse las mujeres en determinadas situaciones.

Barreras culturales y de actitud

Existen explicaciones culturales y de actitud que muestran las dificultades extras que pueden percibir las mujeres en el ámbito laboral: existen estereotipos negativos acerca de las mujeres ya que son vistas como menos lógicas y consistentes y por lo tanto menos capaces para tomar decisiones difíciles y menos apropiadas para cargos gerenciales. Hoy en día este estereotipo de género sigue siendo una de las barreras que se presentan ante las mujeres a la hora de acceder a puestos gerenciales ya que hay una tendencia a asociar los puestos gerenciales con los hombres.

Por otro lado, en la entrevista realizada a Carina Lupica, explica que existe un tema cultural que está por debajo de las leyes, políticas e instituciones que ha determinado que las mujeres se ocupan de las tareas del hogar mientras que los hombres del trabajo remunerado. “Los estereotipos sociales sobre el trabajo, reconocibles con frecuencia aún hoy entre nosotros, surgieron del modelo del trabajador hombre, proveedor indiscutible del hogar, sustento de la familia” (Gadow, 2013: 35). De las mujeres se esperaba que fueran esposas, madres, educadoras, brindar servicios, entre otras. Carina Lupica explica que en general la sociedad

recibe estos mensajes constantemente de lo que se espera de una mujer a diferencia de un hombre.

“Existe un tema cultural que afecta a la organización social de la vida cotidiana y en los procesos de socialización primarios que se dan en las familias, escuelas y medios de comunicación” (Lupica C, 2014). Esto a su vez, se traduce a la organización del mercado de trabajo. El trabajador ideal pasa a ser el hombre que puede estar disponible lo necesario para cumplir con las tareas del trabajo, mientras que las mujeres no cuentan con esa disponibilidad ya que deben ocuparse de los niños.

Carina Lupica manifiesta que cuando una mujer tiene un hijo para el empresario es un problema mientras que cuando el hombre tiene un hijo es visto como mejor empleado porque al necesitar estabilidad de empleo el mismo se va a esforzar más para que no lo despidan. Este ejemplo muestra una mirada cultural que está muy insertada en la sociedad en la cual se denotan los diferentes roles de hombres y mujeres en la sociedad.

En cuanto a la cultura empresarial, ésta puede resultar en un obstáculo para el desarrollo de carrera de mujeres profesionales. Según Traves y Broadbridge en “Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas” (2006) señala que no solo la mayoría de los puestos de dirección son ocupados por hombres sino que además esto contribuye a crear una cultura “masculina” en la empresa. Es por esto, que en general tal como lo explica Powell los puestos de dirección son asociados directamente con hombres. A su vez, esto complica aún más el camino de las mujeres ya que existe una falta de referentes o modelos de liderazgo femenino (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006).

Compatibilizar vida laboral y familiar

Compatibilizar vida familiar y laboral es muy importante en la vida de las mujeres por que cada vez más los diferentes ciclos coinciden en momentos claves. Según Debeljuh y Las Heras en “Desarrollo y coaching de mujeres líderes” existen datos estadísticos de que este es “el

principal obstáculo para las mujeres a la hora de desarrollar una carrera ejecutiva” (Gadow, 2013:86).

“Llevar adelante exitosamente una carrera y una familia requiere una fuerte negociación en un momento clave de la vida, en la que las presiones de una se mezclan con las demandas de la otra” (Gadow, 2013: 86). Muchas veces integrar los dos ámbitos resulta complejo y más aún si no se cuenta con el apoyo necesario para lograrlo. Las responsabilidades del trabajo inciden en el ámbito familiar y viceversa. Estas tensiones no se dan de la misma forma en el caso de los hombres. En un estudio realizado por Linehan en el año 2002 quedó asentado que las mujeres experimentaban en mayor medida el conflicto entre las tareas del trabajo y de la casa; lo que demuestra que las mujeres se responsabilizan en mayor grado que el hombre de organizar la familia y el hogar (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006).

Como consecuencia del reparto desigual de tareas en el hogar entre hombres y mujeres, las mujeres manifiestan tener una “segunda jornada” en casa, aparte de su jornada laboral. Es por esto que las mujeres están expuestas a mayor estrés, en especial si se hace referencia a mujeres que ocupan puestos de dirección (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006). Según Hewlett, “la mayoría de las mujeres que ocupan puestos de dirección tienen que decidir entre mantener su carrera profesional y la familia” (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006).

Por último, según Fabiana Gadow (2013), hay mujeres que entienden perfectamente bien que se pueden compatibilizar ambas cosas (vida familiar y laboral); otras lo intentan pero viven con culpa, estrés y sienten que no terminan de hacer las cosas bien en ninguno de los dos lugares y por último, hay algunas que prefieren dedicarse únicamente a la vida familiar o laboral porque no creen poder lograr un balance entre ambas.

Estereotipos

Aún hoy operan en nuestra sociedad prejuicios y estereotipos negativos que están arraigados en modelos laborales históricamente diseñados por hombres:

“La sociedad en general, la escuela, los medios de comunicación, las costumbres sociales y hasta los modelos de referencia influyen en la forma en que la mujer se ve en el mundo, en su autoestima, en la manera de entenderse a sí misma y de comportarse e insertarse en los distintos ámbitos de la sociedad” (Gadow, 2013:101).

Es por esto que una de las razones por las cuales las mujeres tardan más en lograr posiciones de liderazgo es por los esquemas mentales de las personas. Por ejemplo, existe una suposición de que ciertas posiciones y trabajos son para hombres y otros para mujeres. Como consecuencia, la expectativa de la sociedad, que en general, espera que los puestos de liderazgo sean ocupados por hombres.

En el año 1989, Schein hace un análisis para evaluar hasta qué punto hay una asociación entre los estereotipos de género y las características de gestión necesarias. El resultado más significativo del estudio surge de la disparidad entre las respuestas de los hombres y mujeres que respondieron. Por un lado, se confirma que hay una asociación entre los estereotipos de género y las características de gestión necesarias dado que los hombres creen que las características, actitudes y temperamento necesarias para ser un gerente exitoso son atribuidas con mayor frecuencia a los hombres que a las mujeres. Por el contrario, las mujeres creen que éstas características, actitudes y el temperamento requerido son atribuidas tanto a los hombres como a las mujeres en general.

El autor explica que las características necesarias para el éxito en los puestos gerenciales son vistas más comúnmente en los hombres que en las mujeres; éstas son por ejemplo el liderazgo, la capacidad, el deseo, la responsabilidad y la objetividad.

En igualdad de condiciones, un hombre parece más cualificado únicamente en virtud de su género. Los estereotipos de género de la posición directiva fomentan los prejuicios contra las mujeres en las decisiones de selección, colocación, promoción y formación de directivos.

En la investigación realizada por Schein se concluye que existe una relación entre los estereotipos de género y las percepciones de las características de gestión necesarias.

Entonces, pensar como un gerente, se reduce a pensar como un hombre y este prejuicio limita a las mujeres a acceder a puestos de dirección.

Ascenso y relaciones sociales

La resistencia a que las mujeres ocupen cargos de alta jerarquía trae desventajas respecto de varios aspectos que se dan en las organizaciones como el compartimiento de la información, establecimiento de relaciones y fuentes que actúan como guías. Dado que en general las mujeres no ocupan cargos de alta jerarquía quedan excluidas de las redes de apoyo y la información que manejan los gerentes quedando en desventaja respecto de los hombres que sí tienen acceso a las mismas ya que ocupan puestos jerárquicos más altos (Ibarra, 1992).

El establecimiento de relaciones sociales es un elemento clave para poder crecer dentro de la organización. Pero, ¿cómo se definen las redes? (Ibarra, 2013).

“Set de relaciones definidas por el individuo y sus contactos con otros relacionados con el trabajo”(Ibarra, 2013: 91).

No acceder a estas redes trae ciertas desventajas:

- Conocimiento restringido de lo que pasa en la organización.
- Menores posibilidades de alianzas.
- Como consecuencia de lo anterior: poca movilidad y efectos del techo de cristal. (Ibarra, 1993: 56).

Es por esto que la falta de acceso a las redes informales masculinas termina siendo una barrera para lograr posiciones de *management*.

A través de estos links formados por redes se obtienen recursos valiosos incluyendo: información útil y diversa, referencias, recursos, consejos y apoyo de carrera. Según Herminia Ibarra, “estas redes asignan una variedad de recursos instrumentales que son críticos para la

efectividad del trabajo y el avance en las carreras así como también brinda beneficios como amistad y apoyo social”.

Algunos beneficios derivan directamente de relaciones uno-uno mientras que otros son producto de factores estructurales o agregados de las redes. Los beneficios instrumentales son los recursos utilizados para el cumplimiento de las demandas del trabajo, la promoción o ambas.

Se usan tres conceptos en el análisis de las redes para explorar las diferencias de género: homofilia, fuerza de aferramiento (*tie strength*) y alcance (Ibarra, 2013).

- a. Homofilia: tendencia de los individuos a relacionarse con personas que se parecen a ellos mismos respecto de creencias, clase social, educación, etc. Se utiliza para hacer referencia a las ataduras con respecto del género. Se argumentó que la composición sexual de los grupos y organizaciones limita la extensión de la red de contactos entre hombres y mujeres.
- b. Fuerza de aferramiento: hace referencia a la intensidad emocional de la relación sin importar la frecuencia de la interacción. Las mujeres prefieren relaciones estrechas y recíprocas a vínculos instrumentales débiles como suele esperarse de los hombres. Las redes compuestas por lazos fuertes tienden a ser más homogéneas que aquellas en las que predominan los lazos débiles y por lo tanto una orientación relacional puede generar redes que están limitadas en la diversidad de los grupos representados. Por lo tanto, el acceso de las mujeres a los recursos puede verse limitado.
- c. Alcance: la diversidad de los grupos representados por los contactos de un individuo. Brass encontró que las mujeres que tienen relación con compañeros de trabajo afuera de sus grupos inmediatos de contacto son más propensas a ascender (Brass, 1985).

Falta de apoyo

La falta de apoyo de las personas que rodean a las mujeres en el ámbito de trabajo puede afectar a sus carreras profesionales. Chinchilla, León, Torres y Canela describen esta barrera como: “la sensación de que sus jefes y compañeros de trabajo no son comprensivos cuando la mujer tiene que dar prioridad a sus deberes familiares” (Chinchilla, Leon, Torres y Canela, 2006:2).

En un estudio realizado por Tharenou en el 2001 se encontró que el acceso a los niveles de dirección en plazos de dos años se da con mayor frecuencia en mujeres que reciben tempranamente el apoyo de sus compañeros y supervisores. No sólo eso, sino que el autor también señaló que en el caso de que la profesional esté trabajando de forma directa y estrecha con una mujer directiva y que la misma organización cuente con un alto porcentaje de mujeres directivas, facilita que existan más posibilidades de ascenso, a diferencia de las mujeres que se encuentran en jerarquías dominadas por hombres.

Por otro lado, Carina Lupica agrega a lo mencionado anteriormente la importancia de contar con el apoyo del marido. Según Ronya Kozmetsky es importante que por más que las personas más importantes, incluyendo maridos, no compartan nuestros intereses, deben aceptar el compromiso de su mujer para que ellas puedan trabajar sin tensiones. De todas formas, no se trata sólo de apoyo moral sino también de orden práctico: “ayuda en las tareas domésticas, que se comparta el cuidado de los niños y participación en los compromisos sociales” (Kozmetsky, 1989: 76). Por ejemplo, Carina explica que al tener un esposo comprensivo se pueden dividir las tareas del hogar permitiéndole estar más disponible para el trabajo.

Disponibilidad

Como consecuencia de lo anterior surge el tema de la falta de disponibilidad de las mujeres. Dadas las responsabilidades que las mujeres deben asumir dentro de sus hogares, el tiempo del que disponen para dedicar a sus trabajos es más reducido que el de los hombres. No se trata de

los vínculos familiares sino que esos vínculos afectan su disponibilidad, “y estar disponible es esencial para la promoción” (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006:3). Los autores Brockbank y Airey en el texto de Chinchilla, León, Torres y Canela también hacen referencia a la carrera de la mujer como una “carrera dual” y las demandas familiares como obstáculos.

En la entrevista con Carina Lupica, ella explica que en trabajos altamente competitivos la disponibilidad es esencial. Las organizaciones esperan que uno dedique todo su tiempo a cumplir con las tareas del puesto. Los hombres, al no tener las responsabilidades del hogar pueden cumplir con las demandas de las organizaciones con mayor facilidad. Sin embargo, las organizaciones no esperan lo mismo de las mujeres a la hora de contratarlas. Esto es más complicado para mujeres profesionales que tienen hijos o están por tener ya que la disponibilidad que pueden ofrecer a la organización, por lo general, se reduce.

Políticas empresariales

La falta de políticas de flexibilidad en las empresas ha sido señalada por Hewlett como un obstáculo al desarrollo de carrera de mujeres profesionales. Las mujeres necesitan de políticas empresariales que colaboren a que ellas logren un balance entre su vida familiar y profesional. Según el autor, las mujeres necesitan una reducción en el tiempo de trabajo y carreras que puedan ser interrumpidas, pero más que nada necesitan de poder aprovechar estos beneficios sin perjudicar sus carreras a largo plazo. El mayor problema para las mujeres es la falta de tiempo.

Hewlett, en su análisis explica que las empresas que tienen políticas para favorecer a las mujeres por lo general logran retener talentos en sus empresas y las madres consiguen un balance en sus vidas. Los beneficios ofrecidos por empresas podrían ser: horarios flexibles, trabajo desde casa, semanas de trabajo comprimidas y/o permiso parental remunerado, entre otros.

Ausencia de modelos a seguir

La escasez de mujeres líderes, la dificultad para encontrar mentores, la falta de mujeres en quien apoyarse y la menor experiencia de las mujeres en cargos de liderazgo es una desventaja para las mujeres ya que no tienen personas referentes a las cuales puedan “seguir”. El modelo de una mujer gerente no es tan claro como el del hombre. Como consecuencia, las mujeres tienen dos opciones: mostrar conductas y actitudes parecidas a las de los hombres por lo cual pueden ser mal vistas o adoptar un estilo de liderazgo femenino, siendo empáticas, comprensivas, pero corriendo el riesgo de perder autoridad.

En la medida en que sean pocas las mujeres que ocupen puestos de alta jerarquía seguirán siendo escasos los modelos de liderazgo de mujeres y esto afecta al desarrollo de carrera de las mujeres profesionales de las empresas (Gadow, 2013).

6.2. Posible consecuencia de las barreras

El abandono del trabajo por mujeres profesionales puede ser una posible consecuencia de las barreras mencionadas anteriormente. Se establecen dos tipos de factores por los cuales las mujeres se van de su trabajo: “pull factors” y “push factors” (Cabrera, 2007).

Pull factors:

- Cuidado de la familia ya sea sus hijos o parientes mayores: las mujeres son relacionales, aprecian las conexiones con otras personas y pueden sacrificar lo suyo para hacer lo de los demás.
- Situaciones en las cuales los padres de familia son re-ubicados en otras ciudades o países.

Push factors:

- Percepción de falta de oportunidades dentro del trabajo.

- Preferencias por gerentes con características masculinas
- Falta de acceso a redes sociales de hombres.
- Falta de roles modelos femeninos en posiciones altas.
- Las decisiones se toman en base a los valores masculinos que generalmente son contrarios a los femeninos.
- Las organizaciones no proveen a las mujeres la flexibilidad necesaria para que puedan manejar la combinación entre trabajo y familia.

6.3. Diferencias en las carreras profesionales entre hombres y mujeres

Para entender las diferencias que están teniendo lugar en esta nueva era de carreras, se ha desarrollado un modelo, la carrera del modelo del caleidoscopio en el cual se ilustra como las mujeres y hombres piensan y promulgan sus carreras hoy. Una carrera Kaleidoscope es una carrera creada en sus propios términos, por sus propios valores, opciones de vida, parámetros y no por una organización. Al igual que un caleidoscopio, una carrera es dinámica y como la vida de cada uno va cambiando uno puede ir adaptando su carrera a estos cambios (Mainiero & Sullivan, 2006).

6.4. Modelo de etapas de carrera (Kaleidoscope Career Model)

El modelo (KCM) describe cómo cambian los patrones en las carreras de hombres y mujeres a lo largo del tiempo en relación a los cambios en sus necesidades e intereses. (Mainiero & Sullivan en Cabrera, 2007). De acuerdo al modelo hay tres parámetros que influyen las decisiones en la carrera:

1. Autenticidad
2. Balance
3. Desafío

Necesidad de autenticidad: significa ser fiel a uno mismo. Por lo tanto, los individuos buscan trabajos que sean compatibles con sus valores e intereses. Implica conocer fortalezas y limitaciones propias. La necesidad de autenticidad es la búsqueda para encontrar a su

verdadera voz. Se trata de la voz de la reflexión en la cual las mujeres y los hombres se cuestionan sus decisiones: "¿He hecho la decisión correcta? ¿Esta decisión marca sentido para mí, así como para los que me rodean?".

Para algunos la autenticidad toma la forma de actividades artísticas o de ocio que la gente realiza más allá de otras responsabilidades que posean. Para otros, toma la forma de ser sinceros con uno mismo en el trabajo, estar seguros de su conocimiento o estilo de manager. Los autores sostienen que el hallazgo de la autenticidad es difícil de describir pero que de todos modos es un tema que se escucha una y otra vez por parte de los individuos profesionales.

Necesidad de balance: hace referencia a la búsqueda de una integración satisfactoria, por parte de las mujeres profesionales, entre su vida laboral y personal. A pesar de que las mujeres quieren vidas de trabajo exitosas y desafiantes, la necesidad del balance puede aparecer y superar estos deseos planteados y dirigirse hacia objetivos de carrera más estructurados e impulsado al alza-de logros en su carrera. La búsqueda de trabajos que estén cerca de sus casas (que encaja más con las necesidades de estar cerca de sus hijos) está visto como un medio para alcanzar mayor equilibrio dado que uno puede a la vez, ajustarse a las necesidades de los otros. Priorizar sus propios hijos como una razón para dejar la fuerza de trabajo es otra de las maneras de lograr balance.

Hay diferentes formas de lograr el balance familia-trabajo. No todas las personas llegan al balance de la misma manera. Incluso hay mujeres que creen que no hay tiempo que alcance para hacer las dos cosas y deciden dejar el trabajo para ocuparse de sus hijos. La necesidad de hallar mayor balance (menos trabajo-más familia) se utiliza a menudo como una razón de transición a mediados de la carrera cuando las exigencias de los niños y el trabajo llegan a su punto máximo.

La necesidad del desafío/ reto: es una necesidad por parte de los individuos de experimentar un cambio/mejora en su carrera que aumente el nivel de satisfacción personal. Este parámetro refleja la necesidad de los trabajadores de aprender, crecer como persona, y encontrar trabajos

estimulantes y excitantes. Ambos, mujeres y hombres quieren trabajos estimulantes. El aburrimiento no es una opción: el desafío de innovar un nuevo producto, la definición de una nueva empresa emprendedora, la participación en proyectos claves de empresas es una motivación clave, o la necesidad de logro que muchos trabajadores mencionan como una fuerza impulsora en sus carreras.

Desafío es la tensión de logro del trabajo. Cuando a las personas se les dan una asignación de estiramiento y se les reta en su trabajo, no les importa trabajar las horas extras que se necesiten para realizar el trabajo. Desafío surge de la fuente subyacente de la creatividad y la unidad que existe dentro de cada individuo, y estimula los logros de grandes cosas. El desafío puede ser un gran motivador. Para algunas personas, es una forma de aprender y crecer. Para otros, es una manera de desarrollar una base de conocimientos (Mainiero & Sullivan, 2006).

Mainiero & Sullivan se dieron cuenta de que el orden de estos patrones es diferente en el caso del hombre que el de la mujer. El caso de la mujer sigue un orden beta: reto- balance- autenticidad. En cambio, los hombres siguen el alpha kaleidoscope career pattern: reto- autenticidad- balance. Esta diferencia en el orden de estos factores termina por afectar la carrera profesional de las personas y su desarrollo en el ámbito laboral.

Las carreras de las mujeres son muy diferentes a la de los hombres. *“En particular, los hombres tienden a seguir un camino más linear mientras que las carreras de las mujeres tienden a ser no lineares, desunidas e interrumpidas”* (Mainiero & Sullivan en Cabrera, 2007: 218-219).

A modo de síntesis y considerando la pregunta de la investigación los principales elementos conceptuales que se utilizarán a lo largo de este trabajo serán todas las barreras mencionadas anteriormente que pueden presentarse frente al desarrollo de carrera de mujeres profesionales dado que este trabajo se basa en un análisis de las mismas y en una profunda investigación para evaluar como las mujeres profesionales logran superarlas.

7. CASO NÚMERO UNO: ANALÍA REMEDI (HP)

Analía Remedi, de cincuenta y dos años, comenzó su carrera profesional a los 21 años como pasante de la empresa Hewlett Packard (HP) y se retiró de la misma en el año 2010 siendo gerente general. Fue un largo recorrido en el que ocupó muchas y muy variadas posiciones con diferentes responsabilidades.

Ella estudiaba en la UADE Comercio Internacional y la Universidad le recomendó una pasantía en HP en el área de comercio exterior y así fue como inició su carrera en la corporación. Hewlett Packard no producía localmente y su negocio era la comercialización de instrumentos importados.

En 1983 el país pasaba por un momento difícil y era muy complejo conseguir permisos para importar. Si bien al inicio Analía creyó que iba a aplicar todos sus conocimientos en la resolución de problemas difíciles se encontró con que las primeras semanas lo único que le pedían era hacer archivo. “Como siempre digo en mis charlas a mujeres: ¡igual, archivé con pasión!”

Analía tuvo muchos puntos de inflexión en su carrera. Cada uno de ellos fue un hito que tuvo diferentes impactos en su desarrollo profesional. Vale la pena describir brevemente cada uno de ellos y sus implicancias.

Luego de un año de pasantía Analía pasó al *staff* permanente de HP, tenía tareas operativas relativas a comercio exterior que se fueron transformando en tareas de índole institucional al tener que relacionarse con el gobierno y las cámaras empresariales debido a tantas restricciones a la importación de productos.

Pero trabajar en Argentina la volvió experta en cambios. Al poco tiempo cambió el gobierno y cambiaron las políticas económicas y por lo tanto se eliminaron todas las restricciones de importaciones arancelarias y para-arancelarias.

Recuerda que el gerente general de aquel entonces le hizo saber que su función como tal, ya no agregaba valor: se podía importar libremente lo que se quisiera sin aranceles ni impuestos. No obstante le comentó que HP había decidido diversificarse incursionando en tecnologías de información.

Se lanzarían nuevos productos al mercado, un mercado desconocido para HP, y unos productos que escapaban a la forma tradicional de venta de la empresa, y a sus clientes naturales. “HP estima que estas computadoras y estas impresoras estarán en todas las casas y empresas, y necesitamos a alguien que desarrolle la forma de llegar a ellas. Creemos que eres la persona para eso” le dijo su jefe.

Ese día, que tuvo su dosis de rechazo, de incomodidad al dejar su zona de confort y también de resistencia al cambio, fue el punto de inflexión más grande de su carrera. Sin embargo, lo aceptó y abrazó el cambio con tenacidad.

Era un equipo de 3 personas, iniciando un negocio incipiente para la compañía. A los pocos años, ese negocio representaba más de la mitad de la facturación de la empresa. La marca se había posicionado a niveles casi masivos y se habían desarrollado ideas innovadoras como las de hacer convivir heladeras e impresoras en un mismo local de venta.

Fue el cambio que diversificó su carrera, alejándola de su especialidad, pero acercándola a oportunidades que ni ella misma podía dimensionar en ese momento.

Otro punto de inflexión fue cuando HP adquirió a su competidora Compaq. Si bien se trató de una adquisición, la forma de ejecutar dicha adquisición fue un *merge*.

La compañía decidió organizarse por unidades de negocios, la de Impresión, la de Infraestructura y la de Computadoras (PCs) y Notebooks (NB). Prácticamente todos los puestos tenían dos candidatos, eran dos empresas casi idénticas en negocios y estructura. Por

lo tanto la mayoría de los empleados tuvieron que competir para ocupar un puesto. Nada estaba dado, no había historia que asegurara una posición.

Esto tenía un condimento adicional: era el año 2001 y era Argentina. Fue la peor crisis económica de la que muchas generaciones pudieran tener memoria. No sólo tenían que competir por los puestos, sino que había muchos menos puestos. El mercado había caído cerca de un 80%.

De las tres unidades de negocios había sólo una que no tendría que pasar por competencia ni *merge* alguno, la de Impresión. Esto es ya que Compaq no tenía un negocio similar ni personal que conociera del negocio ni del producto.

Analía había desarrollado el mercado de impresión de HP desde sus inicios, por lo que no fue una sorpresa para ella cuando le ofrecieron la dirección de esa unidad de negocios. Lo que fue sorpresivo es que la hayan invitado a competir por la unidad de negocios de PCs y Notebook. La unidad de negocios de impresión no representaba ningún cambio demasiado traumático en cuanto a recursos, procesos, culturas, políticas y *management*. Las otras estarían bajo todo tipo de transformaciones.

Es entonces cuando aparece otro punto de inflexión para su carrera. Decidió competir por la dirección de PCs y NB. Estando en la plenitud de su carrera, esta dirección representaba una verdadera oportunidad de ser parte de un entorno con desafíos mayores, aprender las dificultades de una fusión, y hacerlo en un momento extremo del mercado.

La profesional cuenta que no fue fácil. El estilo de liderazgo, los procesos, los sistemas, los productos fueron adoptados de Compaq, era todo nuevo dentro de una empresa vieja.

Tuvo que lograr que los que hasta ayer habían competido en las cuentas y clientes se sintieran un equipo, que aquellos que se acusaban unos a otros por los despidos de sus compañeros comprendieran que estaban del mismo lado, lidiar con el desconcierto permanente y la falta de credibilidad que la crisis había desatado. Ese período la preparó para el siguiente paso, probablemente mejor que lo que hubiera hecho un Máster.

En el año 2005, el gerente general de HP decidió dejar la compañía. Analía fue vista como la sucesora casi natural. Así fue la primera mujer gerente general de una filial de HP en todo Latinoamérica, y una de las pocas *CEO* del país.

“Nunca pensé tanto en las cuestiones de género como en este punto de mi carrera. No porque haya encontrado resistencias dentro de la empresa, sino porque fue en esa etapa donde el punto de ser mujer dirigiendo una gran compañía me dio una gran visibilidad”.

“Los medios titularon: *una mujer al frente de HP*, me hicieron muchos más reportajes y notas por ser mujer que por la fantástica evolución de la empresa en el país”.

Explica que también enfrentó cierta aspereza social porque la sociedad acepta con admiración a aquellas mujeres que pasan horas fuera de su casa trabajando cuando son el sostén de su familia pero les cuesta comprender cuando esta situación se da por decisión profesional, de desarrollo, y porque a uno le gusta lo que hace.

A lo largo de más de 25 años de carrera, lógicamente surgen muchas dificultades propias del desarrollo profesional.

Barreras centradas en las personas

Analía no experimentó falta de confianza o autoestima como consecuencia de su género. Sin embargo admite que es probable que haya mujeres que se sientan así sobre todo si se sienten excluidas o tienen dificultades para fortalecer su red de contactos.

Barreras centradas en la situación

Barreras culturales y políticas empresariales

Hay empresas que tienen políticas de diversidad muy fuertes. Analía siempre creyó que si las empresas tienen políticas de diversidad que incluyen género, raza o religión significa que para

las minorías las cosas pueden resultar bastante más difíciles, es un reconocimiento muy explícito de que las minorías enfrentan dificultades en su entorno de trabajo.

Por otro lado, en relación a la política de cupos, Analía reconoce que nunca le gustaron, pero comprende que muchas veces estos procesos no ocurren de manera natural y necesitan que se los fuerce. Señala que existen empresas con políticas de diversidad muy amplias y aun así el porcentaje de población femenino es más bajo (al igual que las posiciones gerenciales).

Considera que de a poco esto está cambiando, hay determinadas herramientas que ayudan a este proceso, los entornos de trabajo se están volviendo más flexibles y los hombres comienzan a reclamar balance en sus vidas. “Es como si las tendencias fueran convergiendo hacia un punto medio”.

Compatibilización de familia- trabajo

“Siempre recuerdo que en mis muchos años como *manager* pude observar que cada vez que una mujer iba a ser mamá venía emocionada a comentármelo, generalmente su pedido era de suspender los entrenamientos y comenzar a planear su transición, ni hablar de nuevas responsabilidades. Cuando un hombre se enteraba que iba a ser papá, generalmente venía emocionado a comentármelo, e inmediatamente me preguntaba por algún curso de capacitación, alguna posibilidad de crecimiento profesional o nuevos desafíos. Esto no es malo, esto es natural. Pero el techo de cristal no es algo que las empresas pongan a las mujeres, es algo que la mujer y su entorno traen consigo”.

“No creo que ser mujer me haya facilitado el camino, por el contrario, ser mujer, esposa y madre, me llevó a un alto grado de exigencia personal”.

Siempre trató de ir variando sus prioridades dependiendo de las circunstancias, y estableciendo un balance: “no fui a todos los actos de colegio de mis hijos que hubiera querido, pero tampoco tomé todos los cursos de capacitación que me hubiera gustado tomar”.

Sin embargo, cree que no se perdió ninguno de los importantes, ni de los actos, ni de los cursos.

Las responsabilidades fuera del trabajo para una mujer existen, sobre todo para aquellas casadas o casadas con hijos, o aquellas que están a cargo de sus padres u otros familiares. Son responsabilidades que tienen tareas no siempre delegables en un 100%. Analía considera que la forma de superar esta barrera se basa principalmente en:

1. Poder contar con equipo confiable donde puedan delegarse parte de estas actividades (dentro y fuera de la empresa):

Hace referencia a un equipo confiable desde el punto de vista profesional. Es decir, que las personas que ella tenía a cargo en la empresa eran confiables, estaban capacitadas y contaban con las herramientas para una delegación efectiva. “No tener que chequear una delegación fue liberándome de la presión de tiempos y eso me permitía organizarme mejor y cambiar mis prioridades con más flexibilidad y tranquilidad”.

2. La contención comprensión y colaboración de la familia:

Al igual que un equipo de profesionales, Analía refiere a un equipo familiar en el cual uno pueda delegar con total tranquilidad entendiendo que su presencia no es fundamental para que las cosas ocurran. “Haber contado con mi familia para saber que mis hijos podían ir y volver seguros y estaban acompañados en sus rutinas diarias fue clave en el desarrollo de mi carrera. Además, la importancia de haber tenido ese apoyo, sin reproches que alteran la convivencia. Siempre pienso que el apoyo real no sólo es el que me dieron absorbiendo gran parte de mis tareas sino el hecho de que lo hagan con naturalidad y alegría”.

3. La organización de los tiempos:

Analía siempre fue consciente de que su bien escaso era el tiempo. Entendió que el tiempo era finito y por lo tanto decidió dedicarse a su familia y su carrera y dejó de lado sus hobbies.

“Fui una mamá que además de ser *CEO*, me gustaba revisar los cuadernos, ayudar con alguna tarea o trabajo, salir a comprar sus ropas o los regalos de sus amigos, organizar los cumpleaños hasta el último detalle, agasajar a la familia en todas las fiestas y celebraciones”. “Decidí que el tiempo en mi casa no era el del trabajo, y desarrollé algunas tareas de *home office* en algunos días a la semana, luego de la cena cuando toda la familia descansaba. Me propuse no trabajar en fin de semana salvo urgencias o situaciones especiales, no puedo decir que lo logré con efectividad pero el solo hecho de proponerlo evitó que lo hiciera todos los fines de semana”.

4. Un esquema de prioridades flexibles:

El hecho de contar con personal altamente calificado en su equipo permitía que ella pueda estar presente en cualquier situación que demandara de su atención en el ámbito personal. A partir de esto, ella podía evaluar si su presencia en el trabajo era fundamental o podía delegar y ocuparse de las cuestiones familiares. “Tenía opciones”.

“Si uno se concentra demasiado en su propio protagonismo y no trabaja en la formación de su grupo de trabajo, exponiéndolos a mayores desafíos, capacitándolos y dándoles las herramientas, uno tiende a creer que es imprescindible. Esto conlleva a dos problemas: la creencia de algo que no es cierto, una idea falsa que condiciona un comportamiento profesional equivocado; y en segundo lugar, una total incompatibilidad con la demanda de tiempo personal que requiere tener una familia. Rodearme de los mejores talentos que aspiren a ocupar mi lugar fue para mí un elemento clave en mi éxito profesional y en la compatibilización de mi profesión y mi hogar”.

Estereotipos

“En general las mujeres tenemos el estereotipo de la mejor, la mejor ejecutiva, la mejor madre, la mejor esposa, la mejor hija, la mejor amiga...supermujer”. Según Analía, esto genera una presión tan grande sobre uno mismo que lo que termina produciendo es una gran frustración e insatisfacción personal. Explica que cuando uno puede reconocerlo y aceptarlo, aprende a relajarse un poco, a darse un respiro y eso es de gran ayuda personal y profesional.

“No creo que haya un *Management* excluyente y femenino, hay algunas características que se observan con más frecuencia en las mujeres eso es cierto, pero una posición de alta jerarquía se construye a base de atributos esenciales como conocimiento, efectividad, liderazgo, visión, compromiso y dedicación. A la hora de contratar un hombre no se le pedirá ni más ni menos”.

Analía afirma que es cierto que las primeras mujeres en alcanzar posiciones de alto nivel jerárquico lo hacían escondiendo sus rasgos femeninos. Se esforzaban por liderar con excesivo pragmatismo, verticalidad y hasta una exagerada dureza.

“Sin embargo, desde hace ya un tiempo la mujer se ha permitido liderar aceptando sus rasgos femeninos. Su *Management* puede convivir con la coquetería, la necesidad de contar con detalles, la comunicación abierta y el uso de la intuición. Hay también ciertos rasgos que colocan a la mujer en situaciones más desventajosas al ejercer su rol, y es una tendencia a personalizar las críticas, por un lado; y por el otro, a tener un trato poco objetivo (a veces maternal) respecto de sus grupos de trabajo”.

Si bien reconoce que en el pasado sí existía un modelo predominantemente masculino a seguir para ser considerado para determinados cargos ejecutivos y eso hizo que muchas mujeres tendieran a imitar esas formas de liderazgo, considera que en la actualidad hay una aceptación mayor en la diversidad en el modo de cumplir y desarrollar el rol de líder. La aceptación de esa diversidad es lo que permite que la mujer pueda desplegarse como líder de forma más transparente con sus características personales más femeninas.

Analía cuenta que hubo algunos momentos en que existieron situaciones muy difíciles en relación al género o rol de mujer. Existieron clientes que no la miraban durante las conversaciones comerciales o clientes que hacían comentarios despectivos y agresivos respecto de las mujeres. “Bajo esas circunstancias lo que me ha funcionado es enfocarme en los objetivos de la empresa, entender que uno ha ganado una posición y se esperan resultados”.

Ella logró trascender las limitaciones de los demás en relación a las diferencias de género enfocándose en su posición y lo que se esperaba de ella. Se afirmó en sus conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir con los objetivos y metas establecidas logrando así los resultados requeridos.

Ascenso y relaciones sociales

En cuanto a las relaciones sociales dentro de la empresa, Analía explica que muchas relaciones profesionales se consolidan en los *after office* y que no todas las mujeres pueden participar de ellos. “Todas las mujeres teníamos dificultades para seguir el ritmo de muchas reuniones del *after office* o el *after dinner*. Eso existe hoy en día”.

“Muchas veces quedé fuera de las oportunidades de contacto informales, y eso a veces hace que otros miembros del *team* tengan mejor y mayor comunicación con los niveles jerárquicos. Pero fue una realidad con la que tuve que convivir a lo largo de mi carrera. Busqué desarrollar otros momentos de comunicación con mis superiores solicitando almuerzos *one to one* destinados a hablar de temas referidos al desarrollo de mi carrera, la visión de mis contribuciones y mi oportunidad de mejora, creando momentos propicios para una comunicación más personal”.

Sin embargo, por el tipo de organización en la que Analía trabajaba, el acceso a los niveles jerárquicos más altos siempre fue promovido por las políticas empresariales. De esta forma, la empresa puede identificar talentos y sus ideas sin depender de ocasiones u oportunidades especiales.

En el caso de Analía, ella almorzaba una vez por mes con diez empleados seleccionados al azar, sin ningún tipo de agenda previa, en un entorno informal. “Me di cuenta que me permitía tomar visibilidad de nuevas ideas, conocer mejor a todas las personas de la organización y tener una visión de primera mano de los problemas reales”.

Sin embargo sostiene que empresas conscientes del talento femenino, deberían pensar en formas creativas de permitir a la mujer desarrollar sus redes. Hoy en día, la tecnología es muy importante ya que puede llegar a compensar esa falta de contacto personal en las situaciones en las que las mujeres quedan afuera.

Por más de que ella no pudo participar de actividades más concurridas por hombres, explica que pudo mantener el contacto con los más altos niveles ejecutivos en la organización incluidos los *CEOs* a nivel mundial por el cargo que ella ocupaba.

Falta de apoyo

“No han sido muchos pero he tenido jefes que han reprochado mi maternidad, han relacionado bajas en los resultados a mis períodos de lactancia, o han puesto en duda mi capacidad ejecutiva por tener que ejercer múltiples roles familiares. No los culpo del todo, las mujeres muchas veces son forzadas a elegir, y esto no les permite estar a la altura de ciertas posiciones. No era mi caso específico, y ante estas actitudes que me tocaron vivir, siempre traté de superar mi frustración y esperar que los resultados hablaran por sí mismos, los resultados despejan las dudas”.

Anaía ha tenido muchos mentores a lo largo de su carrera. Ha tenido una gran variedad de jefes quienes le enseñaron muchas cosas. “Los jefes siempre son circunstancias en nuestras carreras. Un desafío a superar. Y son por sobre todas las cosas maestros en nuestra profesión. De ellos se aprende lo que uno quiere ser y lo que uno no quiere ser”. Es por eso que es muy importante el jefe que uno tenga.

“Ha habido gerentes que me han inspirado y que siempre han confiado en mí, que me han alentado siempre con nuevos desafíos y me han ayudado a transitar las dificultades e incertidumbres de los cambios”.

Explica que el equipo de trabajo en todos los casos es fundamental porque las mujeres necesitan establecer un marco de confianza para la delegación. “Yo siempre traté de rodearme

de los mejores talentos, pero a su vez, asegurarme que las personas compartieran los mismos valores”. Además, asegura que tratándose de posiciones ejecutivas de mujeres con aspiración a formar una familia, la contención familiar tiene un rol fundamental.

“Tuve la suerte de tener una familia que aceptó que yo había estudiado para ser una profesional y por lo tanto para ejercer mi profesión. Al principio fue mi esposo quien me dio todo el soporte necesario, pero también fueron mis hijos los que luego participaron de la evolución de mi carrera. Mi familia tuvo su voz, por ejemplo cuando me ofrecieron la gerencia general de HP. Desde mi punto de vista, esa era una decisión de vida, que no podía tomar en soledad”.

Explica que las mujeres forzadas a optar, optan lógicamente y casi sin excepción por sus lazos familiares. Agrega que la comprensión familiar es imprescindible. Las posiciones ejecutivas son demandantes en horarios, viajes y rutinas que a uno lo alejan físicamente del hogar.

“Nuestras parejas, nuestros hijos no sólo deben comprender esas demandas sino además deben lidiar con el hecho de que se trata de una situación que además, es extraña al medio social y al mandato natural de las mujeres”.

“No todos los hombres están preparados para acompañar este tipo de desarrollo, siempre que doy charlas a mujeres profesionales con carreras ascendentes les pregunto si tienen su equipo extendido, si tienen los compañeros que podrán ayudarlas a compatibilizar sus demandas laborales con las del hogar. Siempre les sugiero que se hagan las preguntas. Esas preguntas difíciles, y que nunca las dejen para después. Después puede ser tarde”.

En relación a cómo pudo superar los obstáculos impuestos por algunos de sus jefes podríamos decir que ella siempre estuvo muy enfocada en la tarea y los resultados. Consideró que parte de las críticas iban a poder ser superadas o calladas con los resultados. Logra ser perseverante por su paciencia y tolerancia a estos momentos de crítica y frustración sin sacar el foco del cumplimiento de los objetivos. “La manera de superar esta barrera es la tenacidad en sostener la *performance*, la capacidad y el conocimiento que finalmente traen resultados. Hay que permitir que los resultados hablen por si solos”.

Por otra parte, el apoyo de la familia cumplió un rol fundamental en la medida que acompañó activamente cada una de las decisiones que ella tuvo que tomar en su rol profesional. El marido pudo comprender su interés profesional y aceptó la flexibilidad de roles que requiere un familia donde ambos tienen una actividad laboral intensa.

Disponibilidad

“Estar o no estar a la altura de la tarea no tiene género. Pero la realidad es que la mujer muchas veces, más de las que uno supone, se ve obligada a elegir. Y en esa elección, no hay duda que su entorno familiar tiene absoluta prioridad. Las presiones por llegar a la casa a un horario razonable que permita hacer las compras, preparar la cena, estar con los chicos, bañarlos o ver sus cuadernos...son presiones incompatibles con una carrera jerárquica que requiere reuniones que terminan tarde, viajes o compromisos de cenas y eventos fuera del horario normal de trabajo”.

La tecnología y el horario flexible son buenos aliados para la mujer, pero no todas las posiciones jerárquicas permiten el uso intensivo del *home office*. Es más, a mayor jerarquía se vuelve cada vez más difícil, y las empresas necesitan desarrollar otro tipo de herramientas para aprovechar el potencial y el talento de las mujeres en los puestos de liderazgo. Las mismas podrían ser:

- Coordinación de reuniones por la tarde y no a primera hora de la mañana para que las madres puedan llevar a sus hijos al colegio.
- No organizar reuniones en el extranjero los lunes ya que implica viajar los domingos.
- No organizar teleconferencias regionales a última hora ya que se extienden hasta altas horas de la noche.
- Transporte para los empleados: de esta forma se puede aprovechar el tiempo de viaje para llamados.
- *Mentoring*: Creación de grupos de mujeres en puestos jerárquicos destinadas a dar *mentoring* y *coaching* a mujeres con carreras ascendentes.

“No debemos engañarnos, es un camino arduo para la mujer y requiere sacrificios, que hay que estar dispuesta a hacer”. En su caso dejó de lado sus hobbies, salidas con amigas etc. Su tiempo se dividía entre su trabajo y familia. “Uno aprende algunas otras capacidades como la de malabarista ya que el día sólo tenía 24 horas.... Hay que mantener varios platos en movimiento, todo el tiempo y avanzar”.

Analía logra superar esta barrera manteniendo en claro cuáles son sus prioridades y seleccionando el trabajo y la familia como actividades centrales. Reconoce haber tenido que dejar de lado otras cuestiones personales como hobbies o encuentros con amigas. Es decir, se trata de una mujer con una motivación fuerte, empuje, iniciativa y garra para poder hacer lo máximo posible en las horas disponibles.

El tiempo se convirtió en uno de los elementos más escasos y más valiosos de la vida de Analía. “Hacerse el lugar para mantener la comunicación con la pareja, ser una madre presente, sin olvidar que también era hija y era amiga, requiere de una especial administración del tiempo”.

“Uno adquiere otras capacidades similares al de un malabarista, decide todo el tiempo que hará y que postergará, las prioridades son un mapa cambiante que se adapta a las circunstancias”. Delegué mucho más de lo que hubiera querido para compatibilizar los años productivos... ¡la edad de hacer carrera es también la edad de desarrollar la vida familiar!” Analía eligió cuidadosamente su red de respaldo familiar, su equipo extendido como lo llama ella. “El equipo que te ayudará a que los chicos lleven su tarea hecha, vayan a los cumpleaños, que sabe lo que falta en la heladera...Compartí siempre con mi familia, los vaivenes de mi vida profesional”.

A partir de lo expresado por Analía podemos inferir que esta barrera fue superada a partir del armado de redes que funcionaron como una extensión de ella misma. Además tenía un nivel de conciencia importante de las prioridades que eran evaluadas constantemente para poder elegir y tomar decisiones.

Políticas empresariales

A continuación se hará mención a las políticas empresariales presentes en HP y cómo cada una de estas colaboró con Analía para poder superar ciertas barreras:

1. Cumplimiento de cupos:

“Ante igual capacidad el hecho que existan cupos hace que haya menos obstáculos para dar el puesto a una mujer. No fue mi caso pero sí sé que en la empresa siempre se hizo notar que HP tenía la primer *CEO* de un país en Latinoamérica y en Argentina en particular. Era un hecho destacado que hablaba bien de mis superiores en la organización”.

2. *Home working* y horario flexible. (Fue detallado anteriormente)

3. Objetividad, claridad y transparencia en cuanto a las matrices salariales, definidas por puesto y experiencia:

En HP existen bandas salariales, rankings y matrices con salarios predefinidos. Cada banda salarial corresponde a un grupo de puestos y el máximo o mínimo de la banda corresponde a la experiencia de la persona.

“De esta forma se logra objetividad y se elimina la creencia de que la mujer es peor paga que el hombre. Este hecho simple elimina también un sesgo que podría utilizarse como elemento de discriminación. Para la mujer cuando existen estas estructuras es una tranquilidad, es una presión menos a tratar de ser mejor que X para lograr ganar el mismo salario”.

4. Políticas anti acoso. Comité de escalación y resolución de casos. 0800 para denuncias anónimas:

El hecho de que existan políticas anti acoso, confidenciales, demuestra cómo piensa la empresa, que se permite y que no. Además, reducen la presión que tienen las mujeres ya que entienden que su desarrollo depende únicamente de su talento, eficiencia y resultados. “Nunca tuve una situación en la que hubiera tenido que recurrir a estas políticas, pero reconozco que muchas mujeres lo hicieron. Al final, no se trata de que haya denuncias sino de que existan las políticas y que se actúe en base a ellas ya que esto hace que se refuerce una cultura empresarial, una normativa respecto de la conducta y el trato entre empleados que favorece indefectiblemente el desarrollo de las buenas profesionales”.

5. *Mentoring* interno:

En muy pocas ocasiones Analía tuvo la posibilidad de escuchar experiencias de personas que atravesaron los mismos desafíos, cómo los superaron y cuáles fueron sus recetas. Sin embargo, estos consejos fueron muy útiles para ella y pudo aprovecharlos. Luego, le tocó a ella ese rol y le resultó muy gratificante ya que se dio cuenta que las mujeres valoran mucho poder escuchar experiencias similares de otras personas.

Las políticas empresariales en HP favorecen el desarrollo profesional de las mujeres permitiendo o facilitando una integración entre mundo familiar y profesional. Sin embargo, Analía reconoce que llegando a ser *CEO* la posibilidad de trabajar desde el hogar disminuye considerablemente. Si bien existe la política de *home working* a partir de la cual ella podría generar un balance entre su vida familiar y laboral, desde el rol de *CEO* es muy difícil de utilizarla. De todas formas, se valora como positiva esta política en el tiempo de maternidad, en el período post-parto o enfermedades.

Ausencia de modelos a seguir

La mujer forma su estilo de liderazgo partiendo de sus características innatas, al igual que los hombres. La experiencia y la capacitación luego irán aportando a la consolidación de un estilo.

En general son los propios jefes que uno ha tenido y los mentores que también aportan a esa forma de liderar. “De los jefes en particular uno aprende como le gustaría ser y como no le gustaría ser en el ejercicio de un rol determinado”.

“Uno podría pensar que la falta de modelos femeninos, con quien se puede compartir una misma problemática, podría ser un inhibidor en la carrera. Es posible, pero la mujer es inteligente e intuitiva, sabe qué requiere su trabajo y su familia. Entiende cuáles son sus necesidades y entiende que requiere para compatibilizar su vida personal, familiar y laboral”. Según Analía tener un modelo femenino a seguir es algo positivo, una ayuda, un complemento al desarrollo pero no es un inhibidor del desarrollo.

Analía no identifica una figura femenina específica a la cual pudo seguir ya que todos sus jefes a lo largo de su carrera fueron hombres. Considera que un modelo puede ser algo positivo pero no constituyó una barrera la falta del mismo.

8. CASO NÚMERO DOS: M (EMPRESA ANÓNIMA)

M¹, de 49 años, viuda, un hijo, economista, ex alumna del Colegio San Andrés, recibida en la UBA. Refiere su paso por la Universidad Pública como una de las mejores decisiones dado que fue un “baño de realidad absoluta”. Antes de recibirse comenzó a trabajar con su padre y sus socios que tenían una consultora. El padre es economista también. M arrancó como economista junior y de a poco fue ocupando cada vez un lugar más importante en el Marco de Referencia (documento que se publicaba cada quince días). Al principio ella tenía un cuarto de hoja, luego media y a partir de ahí comenzó a ocupar mayor espacio en comentarios.

Ahí estuvo dos años, uno antes de recibirse y otro después. Fue en ese momento cuando se postuló a un aviso del diario y entró como economista junior al Banco Mildesa. Era un Banco mayorista y ella estaba en la mesa de dinero junto con otras dos chicas como Jóvenes Profesionales. Eran las únicas mujeres y a la semana recibe el comentario de un hombre que le dice: “te doy dos semanas trabajando acá, no más que eso”.

Su jefe (director financiero) vio que ella estaba interesada y le ofreció trabajar con él para manejar la posición del Banco. Cuando ya estaba consolidada con el tema bonos, le ofrecen pasarse de renta fija a los de renta variable que no le gustaba. Esto coincide con el año de su casamiento y sintió que era el fin del mundo. Luego de dos años de trabajar en eso se dio cuenta que le encantaba. Es una enamorada de su trabajo.

Unos años después el director del Banco se retira y ella queda a cargo de la sociedad de bolsa, un puesto muy importante dentro de lo que era el grupo. Después de cuatro años el hombre que le había hecho el comentario inicial en relación a su tiempo de duración en el trabajo pasó a estar bajo su cargo. Llegó a tener bajo su mando a cuarenta personas. Tenía acceso directo al *board* y a la junta directiva del grupo que en ese momento eran los dueños del negocio (Banco mayorista).

¹ La entrevistada pidió privacidad de su nombre, por lo que se la denominará M.

En el año 1997 un compañero suyo de la facultad le ofrece abrir de cero una empresa dedicada a la administración de fondos comunes de inversión con él². Un año después fallece su marido. En su casa, abre las oficinas de la empresa y durante mucho tiempo fue la única mujer socia hasta hace aproximadamente cinco años atrás. Actualmente hay otras dos mujeres aunque el grupo mayoritario es de hombres.

En Abril de ese mismo año ya estaban montadas las oficinas, las sociedades ya estaban registradas y se incorporó al personal necesario. A partir de ahí la empresa creció mucho y hoy en día es una de las mejores operadoras de *asset management* en Argentina y además cuenta con otro negocio que es la administración de fondos de acciones regionales. Ella se especializó en el manejo de fondos regionales de Latinoamérica y hoy en día manejan más de tres fondos desde Buenos Aires para clientes globales.

Cree que la mujer es muy capaz y multifocus. No cree que por ser madres o manejar una casa no sean capaces de cumplir el trabajo con suma eficiencia. Además, las mujeres expresan su falta de entendimiento por las cosas cuando muchas veces los hombres no son capaces de admitir cuando no entienden algo. “Si hay algo que la mujer no sabe te lo dice mientras que al varón hay que mirarlo dos veces porque es más difícil que te diga esto no lo sé”.

“La verdad es que yo nunca me encontré con un impedimento, salvo algunos comentarios. Creo que también pasa mucho por uno, soy muy trabajadora, muy fiel, y siempre tenés el crédito”.

Barreras centradas en la personalidad

Ella no cree que existan barreras de personalidad exclusivas de las mujeres. Se define a sí misma como una mujer que trata de llevar todo para adelante, la vida le pegó, y siempre hizo un esfuerzo para salir. Cree que todo tiene que ver con la actitud que uno le pone a la vida. Es muy apasionada y disfruta mucho lo que hace. Además, es tan entusiasta que contagia a

² La entrevistada pidió conservar oculta la identidad de la empresa.

terceros a trabajar de la misma manera porque cree fervientemente en lo que hace. Por lo tanto, sostiene que no pasa por ser hombre o mujer sino que pasa por la creencia de cada uno.

Además cree que también probablemente tenga que ver con la seguridad que haya logrado cada uno. A ella, sus padres la mandaron a un colegio privado realizando un esfuerzo económico muy grande, por lo tanto, tomó la tarea con mucha dedicación y valorando mucho la oportunidad de estudiar. Eso le dio mucha seguridad en sí misma.

Logra superar las barreras de personalidad ya que las situaciones de la vida unidas a una personalidad de base fuerte le permitieron hacer frente a los desafíos laborales con una actitud proactiva. Pareciera que la problemática de las barreras de personalidad no fue considerada como un obstáculo existente ni como una temática a considerar.

Barreras centradas en la situación

Barreras culturales y de actitud

En la actualidad, hay una cultura empresarial que tiende a la facilitación e integración de las mujeres al ámbito laboral. Esto está relacionado con el hecho de que socialmente hay un mayor reconocimiento hacia la mujer y sus capacidades para participar cumplimiento de los objetivos de la organización.

De todas formas, ella tampoco cree que tenga que haber un equilibrio perfecto (50%, 50%) respecto de los puestos ocupados por hombres y mujeres. Considera que los puestos deben cubrirse de acuerdo a la capacidad. Resalta que una mujer aporta una visión distinta en un equipo de trabajo de la misma manera que en un equipo de trabajo de todas mujeres, un hombre también aporta una visión diferente.

“Lo que suma es la diferencia pero no que uno pueda armar el grupo equilibrado de antemano. Lo mejor es que uno pueda cubrir los puestos, sea con hombres o mujeres, con los mejores, con las mejores armas y aportes”

La cultura de diversidad que tiene la empresa ayuda a M a superar esta barrera ya que se favorece la aceptación de las diferencias y se valora la presencia femenina en lo laboral. En esta empresa se jerarquiza el cumplimiento de objetivos y capacidades individuales independientemente del género de las personas.

Sin embargo, considera que a nivel de ingresos sí hay diferencias. En el mismo puesto pueden existir diferencias salariales y por lo tanto, sí existe el techo de cristal. De todas formas cree la sociedad latinoamericana avanzó mucho ya que esta brecha fue achicándose cada vez mas.

Compatibilizar vida laboral y familiar

“No tuve problema para compatibilizar vida laboral y familiar. Al ser jefa de hogar estaba claro que tenía que priorizar el trabajo para mantener a mi hijo”.

M. logra superar la barrera ya que hace de su vida laboral su mundo principal e integra a su hijo al mismo para poder mantener a ambos. Si bien debe haber tenido problemas operativos en la organización de su vida cotidiana ella no hace mención a los mismos. Se podría inferir, que dada su historia personal, no tuvo demasiadas opciones para poder elegir, por ejemplo ser ama de casa. Esta situación unida a sus capacidades y a su fuerte motivación profesional hizo que el mundo laboral se transformara en el ámbito en el cual ella pudo desplegar sus potencialidades.

Estereotipos

M. cree que no existen los estereotipos negativos respecto de las mujeres o que si existen son los mismos que para los hombres. Es decir, a la hora de seleccionar un candidato para cubrir un puesto, lo que se considera es la experiencia, el profesionalismo, lo consecuente y consistente que uno puede ser a lo largo del tiempo. En definitiva son las formas en que uno va superando las dificultades, “es decir, de igual a igual, no pasa ni por hombre ni por mujer, lo que hay que hacer se hace de la mejor manera posible y esto a lo largo del tiempo es reconocido”.

En esta empresa, si bien las mujeres no son mayoría, hay una gran cantidad de ellas ocupando puestos de dirección. Cree que las mujeres tienen su lugar y que en ningún momento ser mujer constituye un impedimento para poder desarrollarse profesionalmente. “Si yo tengo impedimentos es por el trabajo del mismo modo que los puede tener un hombre, no por ser mujer”.

Refiere que en las reuniones con socios suelen surgir comentarios machistas y que la conducta que ella asume es la de hacer oídos sordos y no tomarlo como algo personal ya que entiende que no están dirigidos hacia ella.

“Son típicos comentarios machistas que seguramente lo escuchás de tu hermano, tío, tal vez uno considera que en una empresa no debería suceder, pero pasa. Depende de cómo te lo tomes vos, un tema de personalidad. Yo me río, no doy bola”.

Su modo de abordar los estereotipos es la aceptación y la no personalización de los mismos. Logra trascenderlos, intenta no prestar atención a comentarios que no aporten nada positivo. De todas formas, se contradice ya que dice que no existen; sin embargo, ella vivió situaciones en las que se vio afectada por los mismos.

Ascenso y relaciones sociales

En relación a este tema, como es socia, está integrada en las redes de información. “Todos los socios somos iguales”. Participó del FAME (Foro Argentino de Mujeres Ejecutivas). Se reúnen una vez al mes pero ella por sus ocupaciones no logró asistir a todos los encuentros. Es un ámbito de mujeres donde se reúnen y se propone para cada reunión un orador diferente con distintas temáticas bien interdisciplinarias. Es valioso obtener distintos ángulos de información, analizar diferentes miradas, y escuchar experiencias distintas. Esto lo hace muy interesante.

En este caso, son los hombres los que se quedan fuera de esta red y la transmisión de información que se genera en ese foro.

Sin embargo, existió una oportunidad en la que sus socios, luego de una reunión, organizaron una comida únicamente para hombres. “A mí en este caso me favoreció porque después de un día largo de reuniones pude irme a dormir. Perfecto dije yo, después de ocho horas de reuniones me viene bárbaro. Ahí hasta me vino bien ser mujer para no tener que participar de nada más”.

Aclara que uno tiene que saber cuidar su lugar. Hay momentos donde por más de que uno quiera no puede meterse y es mejor correrse y esperar la oportunidad para hacerlo.

Por su posición jerárquica dentro de la empresa ella no se queda fuera de las redes de información ya que tiene contacto directo con las autoridades máximas de la misma. Además, por su personalidad logra integrarse en situaciones grupales masculinas donde asume un rol profesional activo, y logra entender otras situaciones, por ejemplo, del orden de lo social, en las que no puede participar sin que esto la afecte en lo personal sintiéndolo como una discriminación.

Falta de apoyo

M. refiere que en su momento su marido la ha apoyado mucho en su carrera. Viaja mucho, por lo general son viajes cortos de tres días, máximo una semana. Su hijo quien actualmente tiene quince años está acostumbrado al trabajo y viajes porque nació con una madre que siempre trabajó. M no tiene dudas de lo que hace, está convencida del valor de su trabajo y considera que es importante ser fiel tanto al trabajo como a su hijo.

Ella resuelve la falta de apoyo familiar con el armado de una red que incluye: “agencia de remises, agencias de remises *backups*, señora hiper-buenísima, *backup* de señora hiper-buenísima, todos los lugares de internet para hacer compras, eficiencia a full. Es que si no, no es sostenible. Es muy simple todo lo mío”.

Considera que ha habido muchos cambios en los últimos años que han ayudado a romper con la dicotomía entre el hombre que trabaja fuera de la casa y la mujer que se queda en la casa criando a los hijos. Cree que esto se va a ir revirtiendo cada vez más.

Por otro lado, actualmente la maternidad se posterga y las mujeres pueden darle prioridad a sus carreras y a su capacitación. M cree que una vez que uno se ya tiene un lugar dentro de la empresa “te podes dar el lujo de tener veinte chicos si querés que no pasa nada porque ya demostraste que sos buena y tenés tu lugar y eso está pasando bastante”.

Como se dijo anteriormente, la falta de apoyo fue resuelta por M. con la construcción de una red que en su caso es de característica profesional, en la medida que no menciona participación de familiares directos.

Disponibilidad

“Respecto a la disponibilidad yo nunca tuve ningún tipo de problema”. Cuando falleció su marido, un año después de que ella abra las oficinas de la empresa tuvo que arreglárselas para ser jefa de hogar y dueña de la Compañía. Cuenta que: “he llevado la cuna de mi hijo a mi oficina en ese momento, no he tenido ningún problema y el tiempo que he requerido también me lo han dado. Pasa también por uno, de qué tipo de disponibilidad uno tiene”.

Es importante tener en cuenta que al ser dueña de la empresa ella ha podido manejar los horarios con más flexibilidad del mismo modo que pudo generar acciones que no tuvieron que ser consultadas y autorizadas, por ejemplo llevar la cuna a la oficina. Por otro lado es real que ella tenía una motivación muy fuerte que facilitó el que ella se organizara para resolver las cuestiones de orden práctico. Seguramente debe haber enfrentado ciertas dificultades para lograr el equilibrio entre el cuidado de su hijo y el trabajo pero en M se percibe que pudo resolver estas situaciones y en el balance final su vivencia es que no fue complicado.

Políticas empresariales

“En la empresa no existen políticas específicamente de mujeres porque eso yo creo que sería una discriminación”. Existen políticas de desarrollo de carrera, de formación, que están abiertas a todos los empleados que quieran participar.

Respecto a las políticas de maternidad, se les permite a las mamás, además del período legal de tres meses, un tiempo en el cual pueden trabajar *part-time*. Esto se ha ido ajustando para hacerlo más amoldable a las necesidades y permitir que las mujeres puedan seguir trabajando porque hay que entender que las mujeres quieren seguir trabajando y ser madre no es considerado un impedimento para la empresa para el desarrollo profesional de la mujer.

“Mirá vos lo que son los mitos de tu tesis: al momento de incorporar a una mujer ella me dice que está embarazada y que cuando yo la presente al directorio ella consideraba que no iba a ser aceptada. A lo que le respondo, espero que tengas uno, dos, tres porque yo no quiero mujeres frustradas trabajando conmigo”.

A partir de la experiencia personal de M, fundadora de la empresa, podemos decir que esta organización tiene como objetivo que las mujeres que trabajen en ella puedan alcanzar un balance entre la vida personal y la profesional, sin renunciar, a las oportunidades de crecimiento. Esto no tiene nada que ver con trabajar menos, sino con trabajar distinto.

Ausencia de modelos a seguir

“No me cambió no tener modelos a seguir. De hecho, en el primer trabajo tuve una referente mujer pero creo que aprendí todo lo que yo no quería ser”. Describe a su jefa como una persona poco empática, poco motivadora, con una modalidad agresiva y poco clara en las directivas. Es por eso que ella entiende cuales son las características que no quería tener como futura jefa. Explica que no tuvo una referente mujer y eso la obligó a ir armando su propio camino.

Logró superar la barrera creando su propio estilo. Esto está muy ligado al hecho de que ella fue la creadora de la empresa. Ella no ingresa a una empresa ya armada con una determinada estructura jerárquica ni con la presencia de modelos de líderes para imitar u observar.



9. CASO NÚMERO TRES: VALERIA TOURET (MOTOROLA)

Valeria Tourret, cuarenta y cuatro años, casada hace dieciséis años con una hija de once años y un varón de siete es hoy gerente de Recursos Humanos (RRHH) de Motorola.

Valeria es Licenciada en Relaciones del Trabajo en la UBA y actualmente es gerente de RRHH en Motorola. Comenzó a trabajar a los dieciocho años y esos primeros años de trabajo como recepcionista fueron su entrada al mundo laboral. Los primeros trabajos que tuvo no fueron relacionados a su carrera pero le sirvieron para insertarse y adaptarse al ámbito profesional.

Unos años después comenzó a acercarse al área de Recursos Humanos. Trabajó en una petrolera, después pasó a una empresa alimenticia, luego trabajó en Johnson y Johnson y más tarde en un Banco en el área de servicios bancarios durante seis años en donde obtuvo una posición de jefa. Estuvo en el Banco durante el 2001. Fue una experiencia muy fuerte tanto desde el punto de vista profesional como personal ya que se vivieron momentos de mucha angustia y estrés a nivel país y dentro del Banco. Sin embargo, esto le permitió fortalecerse desde el punto de vista personal.

Posteriormente, fue contratada como gerente en Molinos, ésta fue una etapa de satisfacciones dado que al ser una Compañía nacional y no tener que copiar esquemas de la casa matriz del exterior se trabajaba mucho la creatividad e innovación.

Por último antes de llegar a Motorola, Valeria trabajó en Novartis donde se puso en contacto con toda la parte *hard* (control de ausentismos, liquidación de sueldos, altas y bajas de empleados, presupuestos, control de liquidaciones y legajos) de RRHH.

En Motorola, Valeria es gerente de RRHH y ocupa un puesto generalista dado que tiene a cargo todo Latinoamérica menos Brasil y se ocupa de todos los procesos de RRHH.

Barreras centradas en las personas

Respecto de las barreras centradas en las personas Valeria cree que “algo debe haber”. “No sabría decirte. A mí no me paso pero sí creo que debe haber algo”. Ella considera que la barrera está ligada al sentimiento de culpa de las mujeres por no responder al modelo de madre de generaciones anteriores.

En su caso, ella cambia el modelo de madre y padre de generaciones anteriores (padre sale a trabajar y la madre se ocupa de las tareas del hogar y el cuidado de los hijos) para poder romper con esta barrera. Las tareas del hogar son divididas y ambos son profesionales en empresas.

Barreras centradas en la situación

Barreras culturales y de actitud

La cultura en Motorola no es única dado que es una empresa muy grande presente en diversos países. En Argentina se alienta una cultura en la cual se alienta el respeto por el ser humano, se fomenta la innovación y la autonomía. Se trabaja con mucha tranquilidad y existe un alto grado de libertad y flexibilidad respecto de los horarios. En general se trabaja para diferentes regiones y por lo tanto los horarios de trabajo no son siempre los mismos por la diferencia horaria y por lo tanto cada uno puede manejar sus horarios de acuerdo a sus necesidades. Es por esto que no existe un estricto seguimiento de los horarios en la empresa.

En este punto la cultura empresarial no fue una barrera porque al trabajar con un alto grado de flexibilidad en relación a los horarios le ha permitido a Valeria una mejor organización familia-trabajo. Es decir, pudo encontrar cierto balance. Además, Valeria siempre procuró elegir trabajar en empresas que tengan una cultura que favorezcan la integración familiar y laboral. Intentó ser parte de empresas que estén alineadas con sus valores.

Compatibilizar vida laboral y familiar

Valeria Tourret cree que una de las barreras a las que se enfrentan las mujeres es la creencia de no poder conciliar vida familiar y vida laboral. En su caso, ella pudo superarlo dado que se dio cuenta que “no era tan imprescindible”. Es decir, “muchas veces las mujeres asumimos que frente al cuidado de los hijos somos imprescindibles, que si no estamos se viene todo abajo, y nos generamos mucha culpa respecto a eso”.

Explica que cuando ella se iba de viaje por trabajo creía que la iban a llamar mil veces y al final no resultó así. De hecho, a su vuelta, “nadie había muerto, todos habían sobrevivido, la cosa seguía funcionando. Quizás la chica no fue tan bien peinada o con el sweater sucio, pero más allá de eso nada”.

Valeria pudo superar esta barrera dado que entendió que ella podía delegar responsabilidades. Fue capaz de armarse una red de apoyo que la ayudara en los momentos difíciles para poder manejar ambas cosas. La misma estaba compuesta por su marido, familiares (más que nada sus padres y en menor medida su cuñada y cuñado) y en ciertas ocasiones o como refuerzo niñeras.

Establece que más que nada las mujeres sienten culpa, “quizás culpa por no ser la madre que uno tuvo, que la ayudaba con los deberes y la esperaba con la leche”. Valeria pudo superar la culpa con la ayuda de sus familiares y marido que colaboraron con las tareas del hogar. Pudo cuestionar el mandato de que la madre es imprescindible.

Estereotipos

“Hoy en día siguen existiendo estereotipos, no sé si particularmente en esta empresa. En general es difícil pensar en una mujer exitosa en organizaciones en Argentina más allá de los cincuenta años. Todavía no ha llegado esa camada de mujeres. Quizás seremos nosotras las primeras que marquemos el estereotipo”.

Establece que uno de los factores que ayudan a tener una carrera exitosa es el aspecto físico de una mujer, cómo se mantiene. “Si tenés una buena condición física hay más expectativas de seguir y si no es peor”.

Se percibe en Valeria una actitud positiva en relación a la posibilidad de que con el tiempo deje de existir el estereotipo ligado a las mujeres después de los cincuenta. De hecho ella considera que quizás es su camada la primera en romperlo. Asocia la continuidad de la mujer dentro de la empresa más a cómo se siente psicológica y físicamente que a la edad cronológica objetiva.

“Cuando me enviaste el tema de la entrevista y me puse a pensar no sentí mucha diferencia por ser mujer. Sin embargo, hay muchas situaciones que te confrontan, sobre todo cuando sos más joven: vas a las entrevistas y siempre hay una buena razón para decirte que no, si no tenés hijos porque sos potencial madre, ya los va a tener y vas a faltar, y si tenés hijos porque cuando tus hijos se enfermen vas a faltar”.

En general, esto está muy presente en la mente de los hombres y mujeres que reclutan en las organizaciones. No solo desde los reclutadores, sino también por parte de los jefes de la línea que buscan gente.

Según Valeria, hay muchos datos fácticos simples para demostrar que la mujer tiene menos ausentismos, más compromiso, más responsabilidad pero la gente tiene otro tipo de prejuicios. Hoy, en general “las mujeres nos ganamos bien esa reputación de que somos muy comprometidas, muy responsables”. Sin embargo, “hay que serlo doblemente, existe una exigencia de tener que ser la súper empleada para que te consideren”.

Valeria logró superar esta barrera con su actitud de compromiso con todas las temáticas de la empresa no sólo con lo específico de RRHH y su experiencia en el mercado laboral.

Ascenso y relaciones sociales

Valeria entiende que como consecuencia de la diferencia de género las mujeres quedan excluidas de ciertas redes informales dentro de la organización que las ayudarían a contar con más recursos, información y contactos. Sin embargo, cree que es responsabilidad de las mujeres invadir esos mundos masculinos.

“Cuando vas de viaje y todos se van a tomar algo y sos la única mujer, no voy al bar con los chicos, me voy a dormir, pero en otras cosas quizás uno sí puede meterse, entenderlas un poco más, también revalorizar otros ámbitos”.

Valeria cuenta que en diferentes ocasiones intentó integrarse en estas redes de hombres o empatizar con ellos hablando de temas más masculinos. Por ejemplo, cuando ella trabajó en el Banco y tenía que dar muchos cursos para una audiencia mayormente masculina ella le consultaba a su marido ejemplos que pudiera dar de fútbol para explicar las diferentes temáticas. Sin embargo, Valeria explica que esto es una estrategia básica de cualquier capacitador: hablar a nivel de la audiencia y lograr empatía.

Otro de los intentos realizados por Valeria para pertenecer fue tomar clases de golf porque se dio cuenta de que era el tema dominante de conversación y quedaba excluida de las charlas cotidianas. Además, en las mismas salidas a jugar al golf se hablaban de cosas de las que ella no estaba enterada.

Valeria menciona que para ella lo que importa es el esfuerzo que uno hace para tratar de empatizar con otros, independientemente de ser hombre o mujer. Esto también puede pasar con un grupo de extranjeros en donde uno tiene que aprender de sus culturas para poder entenderse mejor. “Yo soy de las personas que prefiero hacer un poquito de investigación antes, me siento un poco más tranquila con eso”.

Por lo tanto, sí, existe una barrera que está ligada al esfuerzo por integrarse a las temáticas masculinas. Valeria logra superarla dado que busca constantemente la manera de conectarse con los otros para pertenecer. Ella considera que es importante entender al otro independientemente del género. Es práctica y operativa, su objetivo final es empatizar sea

hombre, mujer o extranjero. De todas formas, esto implica un esfuerzo mayor para la mujer. Por ejemplo, Valeria tomó clases de golf, investiga y se asesora sobre determinados temas de interés masculino. Existe un esfuerzo consciente por integrarse en los ámbitos masculinos y esto implica tiempo para lograrlo.

Falta de apoyo

Para Valeria lo más importante es contar con una familia que la apoye.

“A la hora de enamorarme, de elegir una persona para compartir mi vida, para mí era súper importante que sea una persona que tenga la misma mentalidad que yo, hombre y mujer es lo mismo y los dos trabajamos y en la casa las tareas se dividen, o sea, ocuparse de los chicos y de la casa se reparte por igual”.

Explica que le resultan fáciles diferentes tareas, quizás ella prefiere ir a reuniones de padres mientras el marido prefiere lavar los platos, pero las tareas son divididas. Ella recibió mucho apoyo por parte de su marido y da “por sentado” ese apoyo.

Otra de las personas que actuó como apoyo en su carrera profesional fue la directora de RRHH que trabajaba en el Banco. Fue una persona muy importante en su carrera y siempre la apoyó en las diferentes etapas de su vida. Su primera hija nació cuando Valeria estaba en el Banco en el año 2003. Una de los factores que le jugó a favor fue que en general el área de RRHH está cubierto mayoritariamente por mujeres por lo tanto la comprensión mutua es muy importante. Valeria aclara que “quizás en otras carreras es más árido para las mujeres”.

“La realidad es que yo nunca sentí un tironeo para decidir entre dedicarme a mi familia o al trabajo, sí se de muchas mujeres que les pasa. A mí no me pasó, nunca fue una opción o una necesidad dejar de trabajar, siempre traté de compatibilizar. De todas formas, sí noto que no hay modelos de éxito de una mujer casada y con hijos y exitosa en el trabajo. Ahora quizás hay más pero sigue existiendo esta dicotomía en la cual o te iba muy bien en el trabajo o te dedicabas a tu familia y resignabas la carrera”.

Al estar rodeada de mujeres en su área siempre recibió mucho apoyo por parte de sus compañeras. Cuando Valeria estaba de licencia recibió un llamado de la directora diciendo que iba a recibir un aumento. Valeria creía que no se lo merecía y su jefe le ordenó no repetir esas palabras nunca más. Es decir, que actuó como apoyo moral y práctico. En este caso el entendimiento fue potenciado por su condición de mujer, sin embargo, también tiene que ver con un tipo de persona.

Valeria también ha tenido jefes hombres súper comprensivos y de hecho ellos le pedían consejos a ella respecto de sus mujeres. La veían a ella que había sobrellevado ser madre y seguir trabajando y le preguntaban cómo había hecho y cómo podían ayudar a sus mujeres. Tenían un verdadero interés en la problemática femenina y veían a sus esposas tironeadas y querían ayudarlas. Es por esto que Valeria nota esto como una condición humana y que va más allá de ser hombre o mujer. Hay personas que entienden más a los otros y personas que entienden menos. Sin embargo, Valeria afirma que existe una facilidad para tratar estos temas de mujer a mujer.

Este obstáculo fue superado mediante el tipo de elecciones que ella fue realizando a lo largo de su vida. Desde la elección del marido donde ella jerarquizó que tuvieran la misma mentalidad (hombre y mujer son iguales en relación al trabajo y a las tareas del hogar) hasta las empresas en las que eligió trabajar (todas tenían en cuenta y valoraban la importancia de la familia). El hecho de que Valeria tenga en claro cuáles son sus valores y prioridades facilitó la elección de personas que la ayudaron en el logro de sus metas y al mismo tiempo la alejaron de personas y empresas que no le brindaban este apoyo.

Disponibilidad

En cuanto a la disponibilidad, Valeria contó con mucha ayuda para lograr estar disponible en el trabajo. Siempre se preocupó por tener una red de personas que la ayudaran de forma tal de que si su niñera cancelaba estaba atrás su suegra o su madre. “Se necesita una red muy sólida para estar tranquila, no hay nada peor que estar en el trabajo y no saber quién va a buscar a tus hijos o con quien se van a quedar”.

En general, logró estar disponible para las empresas cuando más lo exigían. De todas formas tiene que ver con las elecciones que uno realiza. Valeria cuenta que: “Yo siempre trata de huirle a las empresas que no tenían un actitud de favorecer la vida familiar”. En general, en las entrevistas de trabajo ella siempre dejó en claro que su familia era su prioridad, sin embargo, eso no significaba que no iba a dar lo máximo en su trabajo. “No hay nada peor que estar en un lugar que vaya en contra de tus valores”. Es por esto que para Valeria es importante no sólo que la empresa te elija sino también que uno elija a la empresa.

Esta barrera la pudo superar gracias a una motivación interna muy fuerte que le permitió organizar redes que le facilitaron su disponibilidad necesaria requerida por la empresa sumada a actitud de alto compromiso.

Políticas empresariales

En Motorola existe una política de extensión de la maternidad en la cual se les otorga a las madres un período de dieciocho semanas de licencia. Luego, si por algún motivo se requiere una extensión de la misma se les otorga a las mujeres seis meses más para que pueda trabajar medio día desde su casa.

A partir de este año se va a aplicar una política para padres en la cual se les concede ocho semanas de licencia paga y es válida para padres naturales y adoptivos.

Las políticas de Motorola claramente favorecen el momento posterior al parto de las mujeres profesionales. Quizás es uno de los momentos más difíciles de compatibilización de vida laboral y familiar para las mujeres y el hecho de que existan políticas en la empresa que concedan en total casi un año de apoyo es una fuerte iniciativa para ayudar a las mujeres a que puedan pasar esta etapa sin tener que abandonar sus carreras profesionales. Si a esto se le suma las ocho semanas de licencia para los padres podemos decir que estamos en un empresa donde el valor familia es muy importante.

Ausencia de modelos a seguir

Valeria tuvo a lo largo de su carrera jefes y colegas muy generosos de los cuales ella logró aprender mucho. Cree que tuvo mucha suerte ya que se encontró con varios profesionales que le dedicaron su tiempo a explicarle y ayudarla a desarrollarse.

La directora de RRHH que trabajaba en el Banco fue una referente muy importante para Valeria. La vio enfrentarse a un grupo de hombres en reuniones tratando de llevar a cabo decisiones muy difíciles, tratando de convencerlos de cosas que eran casi imposibles para ellos de aceptar como beneficios, “y recuerdo haber estado al lado de ella y que no se le movía ni un pelo, temblaba pero seguía para adelante. Siempre admiré la fuerza con la que trabajaba”. De todas formas, cree que en general hay una falta de modelos a seguir ya que hay un porcentaje bajo de mujeres en puestos jerárquicos. Ella tuvo la suerte de encontrarse con profesionales que actuaron como guía como por ejemplo la directiva del Banco de la cual pudo entender muchas cosas y tenerla como referente pero entiende que en general no existen muchos modelos a seguir.

En general la ausencia de modelos a seguir funciona como un obstáculo teniendo en cuenta el bajo porcentaje de mujeres en cargos directivos. Sin embargo, en este caso, Valeria tuvo suerte al encontrar un fuerte modelo de identificación en la directora de RRHH del Banco.

Valeria es una persona muy organizada en lo que respecta a sus tareas y le gusta darles libertad a las personas que trabajan con ella. Es decir, ella prefiere fijar los objetivos para cada empleado y que ellos se organicen para lograrlo a su manera. Esto, en general es muy valorado por los profesionales.

En cuanto a sus habilidades de gestión, es una persona muy empática, no le cuesta interesarse por las personas, y trata de ser bastante transparente en ese sentido. En general, los empleados piensan que en RRHH todo es un secreto y ella ha tratado de cambiar esta imagen siendo lo más clara y concreta posible.

Valeria cree que es muy importante, sobre todo para una persona que no es del negocio, como RRHH, tener un muy buen manejo de las variables del negocio. Es clave saber qué es lo que está pasando en los mercados, cuáles son las preocupaciones de los *managers* para poder aportarles y hacerles sentir que uno es parte y pueden contar con vos.

“En la industria que sea hay que tener muy buen manejo de las variables, que no te de vergüenza preguntar y si no lo entendés en el momento después tomarte un ratito para procesarlo y revisarlo. Meterme en el negocio fue clave, y termina entreteniéndote porque RRHH es siempre lo mismo lo que lo hace interesante o diferente es en el contexto en el que estés”.



10. CASO NÚMERO CUATRO: MARÍA NOEL VAEZA (UNOPS)

María Noel Vaeza, de cincuenta y tres años, Doctora en Derecho y Ciencias Sociales en la Universidad de la República de Uruguay, es Directora de alianzas estratégicas en la *United Nations Office for Project Services* (UNOPS: organización que forma parte de la ONU).

A los veintiún años ya trabajaba en el Ministerio de Relaciones Exteriores y unos años después se postula a un concurso público en el cual gana el puesto de Cónsul en París y Segunda Secretaria de la Embajada de Uruguay en París. Allí se ocupó de repatriar a Uruguayos que estaban exiliados (muchos de ellos son ahora ministros). Logró obtener dinero de la Unión Europea (UE) para poder realizar el programa y hacer que muchos uruguayos puedan regresar a su país. Dentro del programa armó la Asociación Uruguaya de Cultura y de Ciencia reuniendo a todos los Uruguayos en el grupo (sean científicos, futbolistas, músicos como Carlos Scott, etc).

Por otro lado, María Noel organizó la visita del presidente Sanguinetti a Francia. El país recibe únicamente cinco visitas por año y ella logró que ésta sea una de ellas. Se firmaron tratados y todo París estaba adornado con banderas Uruguayas. Además, representó a Uruguay frente a la UNESCO y esa fue la primera vez que trabajó para la ONU.

De París la trasladaron tres años a Washington en donde fue representante alterno de la UEA. Comenzó a trabajar en el Banco Mundial y le empezó a interesar la organización de proyectos. Mientras trabajó realizó un Máster en Economía que le completó la formación.

Al terminar el máster, *head hunters* del Programa de Naciones Unidas del PNUD³ la reclutaron y ahí partió a NY para realizar entrevistas. En el proceso le preguntaron dónde quería ir y ella dijo que a Guatemala porque era el único país de América Latina que estaba en guerra y le interesaba saber cómo se iba a solucionar y tenía la oportunidad de crear un

³ Red mundial de la ONU en material de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjarse una vida mejor.

proceso de paz. Finalmente fue a Guatemala en donde asesoró al mediador de la ONU durante tres años. Allí conoció a su actual marido y juntos volvieron a Uruguay por cuestiones legales.

A los treinta y cuatro años se casó y a los treinta y seis tuvo su primera hija, Francesca. Le realizan una oferta de la ONU y ella vuelve a Guatemala con su familia a trabajar en donde nace su segundo hijo. María Noel estaba a cargo de un equipo de más de doscientas personas en el PNUD. Luego, la trasladaron a Paraguay en donde realizó varios proyectos y después a Bruselas, también trabajando para la ONU pero con las instituciones Europeas.

Estando en Bruselas aplicó para un puesto publicado en la revista “*The Economist*” y obtiene el puesto de Directora Regional para América Latina y el Caribe de la UNOPS. Armó un equipo de dos mil personas con el cual crearon portafolios con los que terminó generando quinientos millones de dólares por año. Un tiempo después ocurrió el terremoto de Haití para el cual armaron un programa para recomponer el país. María Noel montó una estructura que todavía hoy existe.

Hace un año la trasladaron a Copenhague a trabajar en temas globales en donde ella intenta crear alianzas estratégicas para la UNOPS.

Barreras centradas en las personas

María Noel cree que muchas mujeres tienen temas de inseguridad y que es más frecuente en mujeres que en hombres. Muchas veces recibe quejas de mujeres en relación a la falta de reconocimiento de sus jefes por el trabajo realizado y ella les contesta que la única persona que puede ayudarlas son ellas mismas. A ella le pasó varias veces que no la reconocieron por su trabajo y sintió mucha bronca. Tenía dos opciones: atacaba a su jefe o se descargaba con su marido. El marido siempre la alentaba a decir lo que pensaba para evitar que se contamine y sea todo peor. Es por esto que ella aprendió que lo mejor es hablar y recomienda lo mismo a sus compañeras para aquellas situaciones en las que las mujeres se sienten desvalorizadas y por lo tanto afecte su autoestima o seguridad.

María Noel logró superar esta barrera con la experiencia que posee ya que eso te “da más cancha y además lográs entender que cosas son importantes y cuáles no”. Cuando ella era joven peleaba por todo, sin embargo, hoy en día ella sostiene que uno tiene que “*pick your fights*”. Uno con la edad y la experiencia va evolucionando, va conociendo a sus compañeros y a uno mismo y entiende cuando vale la pena pelear y cuando no (“para que me voy a pelear con X para que me respete si nunca va a cambiar”).

En cambio, sí hay que decirlo cuando vale la pena. Una vez tuvo una instancia de desacuerdo con su jefe porque a igualdad de condiciones le otorgó mayores beneficios a un compañero hombre que incluso había logrado peores resultados que ella. En ese caso, ella discutió con su jefe y le dijo frente a frente que al compañero le estaba regalando la plata. Ella pudo enfrentar a su jefe porque tenía experiencia, era reconocida en la empresa y sabía que el jefe tenía muy buena opinión de ella.

“Tampoco te vas a pelear y enloquecer con cualquiera porque después los hombres te hacen mala fama, mira ésta es una histórica que no le podés decir nada. *You have to pick your fights* pero cuando peleás, peleala bien, peleala con razón”.

Logró superar las barreras centradas en las personas por su experiencia, por sus conocimientos, por saber elegir sus batallas y por mantenerse firme en los momentos que creía que tenía razón. Jerarquizó la comunicación como forma de ayudarse a sí misma en el planteo de sus necesidades o en sus desacuerdos.

Barreras centradas en la situación

Barreras culturales y de actitud

La cultura de la empresa se basa en resultados. Para explicarla, María Noel cuenta un ejemplo de una colega suya quien trabajaba de martes a jueves porque ella fue capaz de generar un equipo de trabajo tan eficiente que le permitió controlarlo desde su casa y asistir a la oficina unas pocas horas a la semana. De esa forma fue más fácil para ella tener hijos y compatibilizar

vida familiar y laboral ya que se manejó con esta modalidad durante cinco años. Hoy en día sus hijos están más grandes y ella puede ir a la oficina con mayor frecuencia. “Yo veo que cuando lo hacés responsablemente y te fijás resultados no importa donde estés”.

De hecho, uno de los chicos que ella tiene a cargo en la empresa tiene a su familia viviendo en Nisa y le pidió no trabajar los lunes para permanecer ahí porque necesitaba contactarse con gente del lugar para lograr determinados resultados. María le contestó: “no me importa dónde estés mientras estén los resultados y si no llegás, ahí sí estás en problemas”.

“Pero no todo el mundo es así, hay mucha gente que quiere que todo su equipo esté ahí. Yo no tengo ningún problema. Siempre que los resultados se cumplan, me da igual”.

Respecto a temas familiares, la UNOPS tiene políticas de apoyo a la familia. Existen licencias de maternidad y paternidad. De todas formas, hay muy pocas mujeres en la empresa. Logra superar esta barrera porque existe una cultura empresarial que apoya la flexibilidad horaria y se basa en resultados. De esta forma uno puede organizar sus tiempos de forma tal de cumplir con ambas cosas: tareas laborales y familiares.

Compatibilizar vida laboral y familiar

A ella siempre le ha costado mucho la compatibilización de la vida familiar y laboral ya que es una doble responsabilidad. De todas formas aclara que nota que hay mujeres que lo hacen muy bien mientras que ella sostiene que sin su marido no lo hubiera logrado. Cree que los dos ámbitos son muy importantes y que hay que mantenerlos porque si no acabás siendo una mujer frustrada sin familia o sin trabajo.

En su caso, María Noel y su pareja, para hacer más fácil la compatibilización de ambos ámbitos, decidieron que uno trabaje y el otro no. Uno hace el rol de madre, cuidar a los chicos y ocuparse de la casa y el otro trabaja fuera del ámbito del hogar. Explica que esto tiene sus pros y sus contras pero que fue su manera de resolverlo.

“Entonces sí, es muy difícil compatibilizar la vida familiar y laboral y es algo que molesta. Y además es una incógnita porque no sabes si tus hijos te lo van a sacar más adelante”.

Francesca, su hija mayor siempre le dice que no se preocupe porque cuando ella estaba en la casa estaba con ellos entonces no sintió su ausencia como algo negativo, sino que entendía que era su trabajo. Sin embargo, “no sé si dentro de veinte años no me va a preguntar por qué no estabas conmigo”.

A Bobi, su hijo menor, siempre le costó más. Actualmente, él vive con sus padres en Copenhague. Sin embargo, Francesca decidió quedarse en Panamá ya que estudió desde los diez años hasta los diecisiete ahí y a los dieciséis intentó mudarse a Copenhague con la familia pero le costó mucho la adaptación. Por lo tanto, ella vive en la casa de su mejor amiga y con los padres de la misma que son muy amigos de María Noel y David. “Ella está feliz pero para mí fue muy duro porque mi familia se separó”

Con respecto a los momentos de embarazos, en el caso de Francesca ella tuvo un problema y por lo tanto tuvo que estar en reposo por cuatro meses pero al estar de Ministra de Relaciones Exteriores no tuvo ningún problema ya que la cancillería Uruguay apoyaba mucho a las mujeres. Por el contrario, en el caso de Bobi fue más difícil, trabajó muchísimo hasta el día antes del parto. Tuvo cuatro meses de “*maternity life*” pero una vez finalizados fue complicado ya que no lo veía en todo el día y cuando llegaba a la casa Bobi no paraba de llorar, “por tres años no dormí bien. Fue horrible. David siempre me decía que nunca supo cómo hacía yo para hacer todo porque no dormía, fue una época complicada”.

Ella logra superar esta barrera a partir de un acuerdo al que llega con su esposo en el cual se dividen las funciones, uno queda dentro del hogar haciéndose cargo del cuidado de los chicos y mantenimiento de la casa mientras que el otro, en este caso María Noel, sale a trabajar fuera del hogar. Sin embargo ella reconoce que este acuerdo tiene sus ventajas y desventajas pero fue la elección que ellos hicieron. Considera que para la mujer es más difícil.

Marca diferencias entre el primer y segundo embarazo en relación a la compatibilización con lo laboral. En el primero fue apoyada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y las cosas salieron más fáciles. Sin embargo, en el segundo, no recibió tanto apoyo y pudo superar esta barrera con su actitud pero con un desgaste de energía importante porque pasó varios años sin dormir bien. Considera que la mujer debe hacer el doble de esfuerzo para poder superar esta barrera y que por el contrario, los hombres, tienen todo resuelto.

Estereotipos

María Noel cree que los estereotipos están muy marcados y presentes.

“Hasta el día de hoy sufro la discriminación de género en mayor o menor medida; los hombres no se dan cuenta que te están discriminando, el tema de género es un tema muy complejo y llevará varios años para que los hombres te traten de igual a igual”.

En general, se tiene mucha más consideración por el personal hombre, entonces se carga a las mujeres con más trabajo. Explica que los hombres no respetan a las mujeres en el sentido de que de antemano ya creen que pueden hacer todo y por lo tanto no te preguntan si podés hacerlo o no. No hay muchas mujeres en la UNOPS y es por eso que se necesita tener una personalidad fuerte para poder enfrentar estas situaciones.

Además, cuenta un caso de cuando ella trabajaba como profesora universitaria y escuchó a un profesor decir “y bueno es mujer, hay que entender que es mujer”.

- María Noel: ¿Y eso que significa?
- Profesor hombre: Bueno que tiene los nenes, que se tiene que ocupar de ellos, tienen que cocinar, etc.
- María Noel: ¿Qué significa ser mujer en tu cabeza? ¿Qué querés decir, que por ser mujer no puede hacer las cosas?
- Profesor hombre: Bueno no, hay que tenerles compasión.
- María Noel: ¿Por qué hay que tenerles compasión? ¿Qué tienen una enfermedad?

Lo más importante es superar esos estereotipos con razonamientos y preguntas simples para descolocar a los hombres. Lo que sí es cierto es que las mujeres tienen doble fuerza y responsabilidad siempre. Ella lo ve en sus equipos, ya que trata de formar equipos mixtos y ve que las mujeres tienen un compromiso más allá de la descripción de su puesto. En cambio, los hombres hacen su trabajo y punto, no existe este compromiso extra.

Su marido también sufrió los estereotipos de género ya que por ejemplo cuando llevaba a los chicos a natación, las mujeres, al principio, lo miraban raro. Ella sufrió discriminación por parte de los hombres que una y otra vez le preguntaban por qué era ella la que trabajaba y no su marido. Explica que no es fácil estar con un hombre que no trabaja, al principio le daba rabia y deseaba que él trabajara y no ella, pero luego fue evolucionando.

María Noel logró superar los estereotipos enfrentándolos, cuestionando a las personas que los expresan y desafiando las creencias rígidas de las otras personas. Además, utiliza las preguntas como modo de respuesta para hacer pensar al otro lo que está diciendo y para que quede en evidencia su pensamiento machista.

María Noel cuenta la entrevista que le realizaron a la *CEO* de Google para ejemplificar el estereotipo que cree que existe en la sociedad hoy en día: el *CEO* de Facebook llama a la gerente de Google para ofrecerle el puesto de *CEO* en la compañía. Ella, feliz, se lo comenta a su marido que le responde que debería exigir el doble de lo que le ofrecen y hacerse rogar.

“Ella estaba dispuesta a agarrar lo que sea, las mujeres sentimos culpa y es verdad acabamos siendo gerentes de culpa, nos sentimos culpables cuando no estamos con los chicos y cuando estamos con los chicos porque no estamos en el trabajo, porque tenemos un chip de sentido de responsabilidad y aceptamos mucho más de lo que queremos por ese sentido de sacrificio. Te sobrecargan. En tu generación es diferente, ustedes manejan la culpa de otra manera y las cosas son más naturales”.

Finalmente cuando se enfrenta a Mark Zuckerberg le dice que le alegra mucho la propuesta pero que exigía otras condiciones. Mark le contesta que él estaba esperando esa respuesta, que de esa forma iba a saber que ella iba a ser buen *CEO* para la compañía porque iba a pelear por la misma. Ella le pregunta qué hubiera pasado si decía que sí a su propuesta inicial. Mark le responde que entonces ella hubiera recibido menos pero que él estaba esperando su reacción. “Las mujeres tendemos a conformarnos, el hombre en cambio lucha.

Esta es una de las características de las mujeres como la codependencia, aceptar cualquier cosa, hacer el doble de trabajo. Las nuevas generaciones son diferentes, hay menos de esto porque los hombres son educados diferentes”.

A partir de la lectura de esta experiencia se pone de manifiesto los estereotipos culturales que atraviesan a cada generación y que son propios de cada sociedad y de determinada época histórica.

Ascenso y relaciones sociales

“Las mujeres muchas veces nos quedamos afuera porque los hombres por ejemplo salen a tomar algo y ahí estás afuera entonces obviamente en ese momento no podés hacer el *bonding*”. Explica que en estas situaciones las mujeres quedan excluidas del traspaso de la información y ciertos recursos que son claves a la hora de desarrollarte profesionalmente. Además agrega que al tema de género se le suman muchos otros como el cultural, educacional, lingüístico, etc. que van de la mano. Cree que a la mujer se la ve como un extremo, o es muy buena o es muy mala, no hay término medio.

María Noel explica que ella en estos momentos de exclusión “se mete igual, siempre hay un ángulo”. Además, explica que hay diferentes formas de meterte. En su caso, ella logró integrarse porque sus hijos, al ser hijos de diplomáticos y recibir asistencia económica para la educación, asisten a los mejores colegios de los países en los que se encuentran, y por lo tanto, ella tiene contacto con personas muy importantes alrededor del mundo.

“Normalmente los hijos de los ministros, hijos de embajadores van a estos colegios, y es por ahí por donde yo entro. No entro yendo al bar o jugando al fútbol con los hombres, sino que entro por otro lado, los contactos a nivel internacional son muy importantes en lo que yo hago”.

En relación a esta barrera podemos decir que María Noel encontró una forma de tener acceso a fuentes de información y relaciones de poder que hacen que ella sea un vínculo esencial dentro de la organización y por lo tanto estar siempre al tanto de lo que sucede y en contacto con diversos recursos. Es decir, ella no se integra por compartir actividades sociales con los hombres, sino que encontró otra forma de ser considerada.

Falta de apoyo

“Yo no hubiera podido hacer todo esto si no tuviera un marido como David. No es nada machista. David está súper orgulloso de mi laburo. Tomamos una decisión juntos, si yo laburo vos no podés”.

Su marido no tenía una carrera profesional y por lo tanto decidieron que ella fuera la que trabajara y él se encargara de los chicos ya que no querían que sus hijos sean educados por otras personas o dejarlos en guarderías y no verlos en todo el día.

“Entonces él ocupó el rol que generalmente ocupa la mujer, iba al supermercado, planchaba, limpiaba, iba a buscar a los chicos, los llevaba al médico, dentista, natación y yo el rol del hombre trabajador”.

Sin embargo, “si no hubiera sido por él yo no hubiera podido hacer la carrera que hice porque de golpe me tengo que ir a Tokyo, Ginebra o a NY y él se queda en casa y sé que está con los chicos y que están perfectamente bien y no me tengo que preocupar”.

La realidad es que es una situación en la que hay que tener coraje, de parte de todos los integrantes de la familia. Entre todos tuvieron que entender que no era un hogar como el resto.

“En el mundo desarrollado dicen es re común pero no es común porque todos los hombres tienen profesión y todos los hombres quieren laburar, y ese es un tema, para una mujer es fundamental tener un hombre al lado que la apoye sino es imposible tener una carrera y que los dos tengamos carrera significa que el sacrificio sea de los chicos”.

Por otro lado, María Noel vivió varias situaciones en las que no recibió el apoyo de sus jefes. Específicamente, sostiene que los hombres suelen cargar más a las mujeres de trabajo que a los hombres. Lo ejemplifica con este caso: en el terremoto de Haití ella se hizo cargo de los programas para la regeneración del país. Pidió plata al jefe para poder desarrollar sus proyectos y él mismo le exigió un recupero de la inversión inmediato. Esto es muy difícil de lograr ya que si uno emprende un proyecto lo más probable es que la inversión sea recuperada a partir del año. Por lo tanto su jefe aceptó el proyecto y financió su programa pero le subió el nivel de indicadores financieros para ese año como penalización.

A los tres meses hubo una inundación en Pakistán y un compañero suyo pidió financiación para el programa. Diez meses después, María Noel se entera que a su compañero le habían financiado el proyecto sin ninguna penalización.

“Cuando me entero en noviembre le digo ¿pero cómo es esto?, esto es una discriminación alevosa y se lo dije en frente de todo el mundo y él pasó vergüenza y me dijo bueno sí, tenés razón, no te lo voy a compatibilizar. Pero me tuviste todo el año diciéndome que me lo ibas a compatibilizar, esto es una discriminación de género”.

María Noel resalta que hasta su jefe que es fantástico discrimina y no le da el mismo apoyo que a sus pares varones ya que a ella la cargó de más. Las mujeres son muy responsables y comprometidas incluso más que los hombres y es por eso que muchas veces se les otorgan más tareas que a sus pares hombres. Ella sintió falta de apoyo de sus jefes en estas situaciones porque le decían “*you can do it*” y es cierto que ella podía lograrlo pero cuestionaba porque a igualdad de condiciones a ella se le exige más... ¿por ser mujer?

En cuanto al ámbito familiar, recibió apoyo absoluto por parte de su marido. Por otro lado, en el ámbito laboral se sintió desprotegida por parte de sus jefes ya que le exigían más que a sus compañeros hombres. Ella supera este sentimiento de frustración realizando su trabajo, cumpliendo los objetivos en forma y tiempo y enfrentando aquellas situaciones en las que por ser mujer la sobrecargaron, la trataron diferente (discriminación) e hicieron sentir mal. Ella siempre en el momento en el que se dio cuenta de la injusticia lo hizo saber.

Disponibilidad

Como se explicó anteriormente su nivel de disponibilidad fue de un 100% ya que su esposo asumió la responsabilidad del cuidado de los hijos y del hogar. Es por eso que ella nunca tuvo problemas para estar presente en la oficina o aceptar viajes de negocios que la alejaban de la familia. El saber que sus hijos estaban bajo el cuidado de su esposo permitió que ella pudiera trabajar con tranquilidad y enfocada.

Además, su trabajo de diplomática exigió varias mudanzas a diferentes países que implicaron cambios de colegios, cambio de cultura, etc. y su familia estuvo siempre disponible para apoyarla en su trabajo y realizar los cambios.

Sin embargo, en la última mudanza, cuando la hija mayor pudo elegir, prefirió quedarse en Panamá viviendo con la amiga. Esto no afectó a la disponibilidad laboral de María Noel ya que decidieron separarse. De todas formas, esto sí la afectó emocionalmente porque fue un golpe duro ver a su familia separarse.

Políticas empresariales

Dentro de la UNOPS existen diversas políticas empresariales para favorecer la diversidad, igualdad y el desarrollo de carrera de mujeres. Se hará mención a las más relevantes con respecto al crecimiento laboral de las mujeres dentro de la organización y a las que favorecen un balance entre vida familiar y laboral.

- Políticas para asegurar el bienestar de los empleados promoviendo el balance entre la vida laboral y familiar.
- Asegurar que la fuerza laboral de UNOPS sea diversa y haya equidad de género.
- Políticas en las cuales se establece la importancia del cumplimiento de los objetivos sin ser tan estrictos con el cumplimiento del horario para poder facilitar la flexibilidad horaria y que los empleados puedan manejar sus tiempos.
- Promoción de una cultura que promueva el balance de la vida familiar y laboral enfocada principalmente en los *managers*.
- Políticas de maternidad y paternidad (cuatro meses).
- Desarrollo de herramientas para el entrenamiento de las mujeres a desarrollarse en áreas en las que no es tan común la participación de las mujeres.

En esta organización existen muchas políticas para favorecer el desarrollo profesional de la mujer y al mismo tiempo facilitan la compatibilización entre la vida laboral y la vida familiar. Por otro lado, en relación a la maternidad existe un cuidado no sólo de la madre sino también del rol del padre ya que facilitan que ambas partes puedan tomarse licencias. La misma está pensada para ambos y esto es muy importante ya que la madre necesita del apoyo de su marido en este momento y al mismo tiempo, el hombre necesita de un tiempo para poder participar y disfrutar de su rol de padre.

Ausencia de modelos a seguir

“Nunca me basé en ningún modelo, me transformé en un *manager* intuitivamente porque no estudié *management* pero entiendo los principios de *management* porque me han dado resultados en los equipos”.

María Noel entiende que lo principal para ser líder es la capacidad de generar empatía con las personas y que eso para ella fue fundamental. Siempre fue una facilidad para ella entender al otro, entender lo que está haciendo, por lo que está pasando, como se siente, y escucharlo para

poder colaborar. De todas formas, sostiene que las condiciones de liderazgo necesarias y requeridas para ser líder, son tanto para una mujer como para un hombre.

“Lo que pasa es que si sos mujer además de las condiciones tenés que tener esa cosa empática, el entendimiento y el lado compasivo más desarrollado porque tenés que probarte el doble como líder”.

Sin embargo, cree que para llegar a posiciones de liderazgo hay que tener un estilo específico, y ese estilo no lo tiene la mayoría de la gente. Explica que existe gente muy inteligente que ocupa cargos de posición importantes pero que no saben relacionarse o no saben generar confianza o equipos. “Al final no es un tema de género es un tema de si tenés o no la pasta de líder. Pero nunca tuve un *role model*. Yo creé mi propio camino”.

“Obviamente sí admiro a personas como Mandela que en vez de venganza eligió perdonar o Bachelet que ha impulsado temas fundamentales de la intuición de la mujer en los ambientes políticos del mundo”.

Admira como ha generado una institución en la ONU que se dedica a defender a la mujer. “Ella sí podría ser considerada mi *role model* de los últimos años”. Además, explica que es una mujer que lleva una vida balanceada entre su familia y el trabajo y ella comparte ese estilo de vida ya que la hace una mujer completa y equilibrada.

María Noel cree que llegó a su puesto dado que “laburo como loca y tengo las condiciones de liderazgo”. Explica que nunca fue un genio en el colegio pero que tiene cosas que otros no tienen como por ejemplo el entendimiento con la gente. La empatía genera buenos resultados en el trabajo. De todas formas, aclara que su factor principal que la llevó al éxito fue el esfuerzo destinado al trabajo.

Además, es una persona muy empática. Se preocupa por entender al otro, por la situación que está pasando, entender su problema para poder ayudarlo. Intenta siempre hacer que el resto se sienta cómodo en su trabajo ya que cree que esta es su responsabilidad.

Para María Noel no fue una barrera no contar con un modelo a seguir. Ella fue capaz de crear su propio estilo de liderazgo ya que como mencionó no estudió nada relacionado al *management* y sin embargo entendió los principios básicos y los puso en práctica de forma natural.

11. CASO NÚMERO CINCO: ROSANA VALDERRAMA (NATURA)

Rosana Valderrama, arquitecta, de cincuenta y siete años, viuda con tres hijos (30, 27 y 22). En la actualidad se desempeña como gerente de ventas de Natura.

Se recibió de arquitecta a los veinticuatro años, trabajó en su profesión durante tres años en un estudio de zona norte en donde refiere que aprendió mucho. Cuando nació su primer hijo decidió independizarse para poder manejar sus propios horarios y atender a su hijo. Esto fue posible dado que su marido también era arquitecto y trabajaban juntos. Durante varios años alternaron el desarrollo de su profesión con actividades de venta directa en dos empresas diferentes, con mucho éxito.

En el año 2000 ella queda viuda y decide cerrar el estudio y dedicarse a venta directa en una empresa que recién comenzaba en nuestro país: Natura Cosméticos. Comienza como supervisora de ventas, tarea que le posibilitaba manejar sus propios horarios pero a medida que el sector crecía cada vez se veía más exigida. Tuvo que armar su propio grupo de vendedoras que en el caso de Natura están formados únicamente por mujeres. Ocupó este puesto por cinco años, los cuales fueron muy difíciles ya que su hija menor era muy chica, tenía problemas económicos y estaba sola.

Algunos años después le ofrecen ser gerente de ventas pero al observar a los gerentes de la Compañía sintió que el tiempo requerido para el desarrollo de ese puesto no era compatible con el deseo de priorizar a su familia. Luego de unos años, cuando sus hijos ya estaban más grandes le vuelven a ofrecer el cargo y Rosana finalmente acepta.

Barreras centradas en las personas

Rosana cree que sí existen las barreras centradas en las personas. Sostiene que las mujeres “tienen que demostrar más que los hombres”. Ella nota que por ejemplo en las reuniones, las gerentes nuevas se intimidan al hablar, si hacen aportes que no son tan relevantes o

pertinentes, “se mueren de vergüenza y pueden pasar dos horas seguidas sin hablar; mientras que si lo dice un varón, pasa”.

Ella cree que a los hombres se les perdonan más errores. Sugiere que esto podría ser por factores culturales como el machismo argentino pero ella considera que de a poco esto va a ir cambiado ya que estas diferencias se van reduciendo de generación en generación.

En su caso, ella logró superar esta barrera por la trayectoria que lleva en la empresa. Ella ha demostrado ser una persona capaz y de autoridad y por lo tanto ya está “validada” por sus compañeros. Es claro que también puede equivocarse, pero al tener una historia dentro de la empresa no es juzgada.

Rosana sostiene que esta inseguridad está ligada a factores personales y que también es posible que no la sientas. Es decir, que pasa por uno mismo, sin embargo, afirma que hay más mujeres que se sienten así en proporción a los hombres.

A partir de lo expresado por Rosana podemos inferir que el factor fundamental que le permitió superar esta barrera fue la trayectoria que fue construyendo a lo largo del tiempo y que, a su vez, le permitió ir adquiriendo experiencia y confianza.

Barreras centradas en la situación

Barreras culturales y de actitud

La cultura de Natura se basa en la aceptación de la diversidad, respeto y honestidad. Es una empresa muy comprometida con el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial. Rosana señala que muchas empresas no tienen en cuenta que al referirse al cuidado del medio ambiente también se hace referencia a las personas que están dentro del mismo. La esencia de Natura se basa en el cuidado de las relaciones y de las personas que trabajan en la empresa. Se

da importancia a cómo se dicen las cosas, cómo se hacen y la forma en que se dan los *feedbacks*.

La diversidad dentro de Natura se ve en el hecho de que hay gerentes de veintinueve años como de sesenta y cinco, hay gente de todo el mundo trabajando (chilenos, brasileros, colombianos, japoneses, etc.). Se busca la mezcla porque esto resulta en un valor agregado para la empresa. Rosana, por ejemplo, tiene un jefe de veintinueve años. A la empresa “no le importa la nacionalidad, el género, la edad, el sexo sino que se busca que los empleados cumplan las aptitudes del puesto y nada más”.

Es por esto que para Rosana la cultura empresarial no fue una barrera ya que al valorar el cuidado de las personas y favorecer la diversidad ella pudo ascender al igual que sus pares hombres.

Compatibilizar vida laboral y familiar

“Sin duda que para las mujeres el día laboral no termina cuando uno llega a su casa”. Rosana explica que en el momento que uno llega a su hogar comienzan muchas actividades impostergables: reuniones de padres, revisar cuadernos, comprar libros, uniformes, útiles, además de hacer el pedido al súper, invitar a compañeritos a jugar con ellos a casa, etc.

Además, afirma que: “sin duda que es mucho más laburo para una mujer que para un hombre”. Especialmente en su situación que no pudo contar con el apoyo de su marido. En general, es la madre la que se levanta a la noche cuando los chicos lloran, las que asisten a las reuniones escolares, cocinan, limpian, ayudan a los chicos con la tarea, es decir, están más presentes en el día a día. Esto genera un desafío para las madres trabajadoras. En el caso de Rosana, ella declara que siempre eligió ser madre primero y después empresaria. Comenta que nunca faltó a ningún evento de sus hijos (reunión, recibida, confirmación, etc.) y que ha hecho “malabarismos para estar en todo”.

La dificultad de la doble jornada se ve presente en la vida de Rosana. Sin embargo, ella logra superarlo. Entiende que para una mujer es más difícil compatibilizar vida familiar y laboral, de todas formas, ella lo logró: “sin duda tenés que dividirte en veinte mil pedazos, yo corro como loca todo el día, sábados y domingos incluidos”.

Ella tenía en mente una lista de personas que sabía que colaboraban con ella. Al no contar con el apoyo de su marido se apoyó mucho en sus padres y sus suegros. También contaba con la ayuda de su hermana y la señora que se encargaba del mantenimiento del hogar era de gran ayuda ya que tenía buena relación con los chicos. Además, la empresa, conociendo la situación de Rosana le brindó mucho apoyo; en general, eran flexibles en el sentido de que “todo era charlable” con su jefe para poder lidiar con ambas cosas.

Estereotipos

Uno de los slogans presentes en Natura es: “la mujer fuera de estereotipos”. No hay estereotipos ni prejuicios hacia las mujeres. Se trata de una empresa muy justa, no importa el género ni la edad de la persona sino su desempeño profesional.

Un ejemplo de lo anterior es que Rosana trabaja con un gerente de veintinueve años y otra de sesenta y cuatro. “¿Que tienen en común? Sólo que hicieron su trabajo y llegaron”. Se privilegia el cumplimiento de objetivos y resultados establecidos de forma pertinente. “Una recibida en DiTella, otra profesora de gimnasia, yo soy arquitecta; más que expedientes se fijan en lo que podés aportar, no tus años ni si sos mujer o varón”.

En la empresa en este momento hay cinco puestos gerenciales de los cuales tres son cubiertos por mujeres: el área de RRHH, sustentabilidad y ventas. En las áreas de sistemas y finanzas los gerentes son hombres. “De todas formas esto se relaciona con que hay un mayor porcentaje de hombres que estudian carreras relacionadas a sistemas y finanzas, no porque las mujeres sean menos capaces”.

Sin embargo, existe una brecha mayor en el puesto de gerente general. En la historia de la empresa los gerentes generales fueron siempre hombres salvo una única mujer. Rosana sostiene que “una mujer también tiene las capacidades para llegar a ese puesto y si no llega es porque uno se autoimpone un límite”.

En este caso Rosana tuvo cierta facilidad para superar la barrera porque está dentro de una empresa que tiene como valor principal dejar de lado los estereotipos y generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Ascenso y relaciones sociales

Con respecto a las relaciones sociales, Rosana reconoce que existieron momentos en los cuales pudo estar integrada y otros en los que no. Cuenta que hay un coro en la empresa que está compuesto mayoritariamente por mujeres y por lo tanto se han creado lazos y relaciones de las cuales los hombres han quedado más excluidos. Por otro lado, los hombres juegan al fútbol y no hay mujeres que participen.

En Natura se valora mucho la diversidad. Es por esto que Rosana explica que aunque es verdad que a veces se quedan afuera de las redes informales de los hombres esto no es visto como un problema sino como algo natural y lo compara con quedarse afuera de las conversaciones entre la hija y las amigas. Es decir, no es porque son mujeres que se quedan afuera sino porque existen diversos intereses, motivaciones y gustos.

Es importante consignar que la diversidad en las actividades sociales no es sentida por Rosana como un obstáculo debido a que tiene una actitud positiva que le permite comprender y aceptar como naturales las diferencias entre hombres y mujeres.

Falta de apoyo

En cuanto a lo familiar, Rosana relata que ella siempre contó con el apoyo de su familia, “mi familia ante todo, mi mamá, mi cuñada, mi hermano, fueron fundamentales y ayudas

invalorables con mis chicos”. En épocas complicadas ellos le brindaron comprensión y colaboración, por ejemplo con el cuidado de los chicos.

Ella no percibió falta de apoyo por parte de la empresa: “mis jefes fueron muy valiosos. La comprensión y el apoyo estuvieron en todo momento. También mi equipo, con quien fuimos creciendo juntos”. En el caso de Natura, una de las ventajas es que la totalidad de las que conformaban su grupo de ventas eran mujeres. Es por eso que la comprensión es fundamental y Rosana explica que uno “sabe de qué te hablan cuando te dicen que tu hijo se está por recibir. Y lo mismo pasa cuando te llega a vos, ellas te entienden”.

Hay una cultura muy femenina en Natura desde el *CEO* de la compañía, “siempre decimos que tiene una visión muy femenina de la vida y él se mata de risa, tiene cincuenta y cinco años, está casado tiene hijas mujeres, toda su vida en Natura”. Valora las relaciones familiares y siempre que Rosana le planteó la necesidad de asistir a algún evento de sus hijos la apoyó para que pueda participar: “Yo le hablo de mis hijos por su nombre y sabe perfectamente de quién le estoy hablando”.

De todas formas, Rosana aclara que esto no quita que exista una exigencia para que su rendimiento en la empresa sea muy alto. Los objetivos deben ser cumplidos y los resultados logrados. Sin embargo, destaca que en Natura no existe la dicotomía familia vs trabajo sino que ambas cosas pueden ser posibles y depende de cada uno el querer compatibilizarlas.

Disponibilidad

En cuanto a la disponibilidad, Rosana no encontró gran dificultad dado que su trabajo como supervisora de ventas no requería largas horas de oficina sino que trabajaba muchísimo desde su casa, asistía a muchos eventos pero siempre volvía a su casa. De esta forma ella fue capaz de estar presente con sus hijos y a la vez realizar el trabajo necesario.

En un primer momento ella rechaza la oferta realizada por la empresa para ser gerente de ventas ya que prioriza estar más tiempo con sus hijos. Ella veía que los gerentes tenían demasiadas responsabilidades y horas en la oficina y consideró que no podía realizar ambas cosas.

Cuando le vuelven a ofrecer el cargo Rosana decide aceptar porque sus hijos ya estaban más grandes. Desde ese entonces el horario laboral fue más largo y tuvo que estar presente en las decisiones de la empresa por lo cual su dedicación se incrementó. Tuvo la suerte de que su gerencia era en Capital entonces en vez de estar en las oficinas centrales trabajaba en un lugar llamado “Casa Natura” que se encontraba más cerca de su casa.

A partir de ahí su vida se volvió muy agitada, sin embargo Rosana pudo lidiar con ambas cosas (trabajo y familia) y cumplir con ambos aspectos. Sin embargo, ella aclaró “siempre era un dolor de estómago cuando anunciaban un viaje o convenciones para los cuales tenés que estar disponible y yo al mismo tiempo pensaba si coincidía con algo de mis hijos. Por adentro repetía que no coincida, que no coincida, por favor”.

Rosana cuenta que nunca le coincidió con nada que haya hecho que tenga que elegir entre una cosa u otra pero sí hizo mención a un episodio de su vida que pareciera ser muy demostrativo de su estilo de vida y forma de ser:

“Cuando Matías terminaba quinto año y era la misa y entrega de diplomas me coincidió con una fiesta de fin de año re importante para Natura. No me olvido más que fui a la recibida de Matías, mientras me cubrían en la cena de Natura, y a las once de la noche al finalizar el acto me cambié en el baño del colegio de gala para poder llegar al Hilton al evento de la empresa. No podía dejar de ir a lo de mi hijo pero debo admitir que estas situaciones generan angustia. Éstas son las cosas que estresan más a una madre que a un padre”.

Actualmente, siendo gerente de ventas desde hace casi quince años ella maneja sus tiempos y horarios para poder estar presente con su familia. Esto se relaciona con la forma de operar de

la empresa que jerarquiza el trabajo realizado dentro de la empresa, logros, resultados y acciones más que el cumplimiento estricto del horario, priorizando aptitudes y habilidades de la persona para el desarrollo de las tareas.

En un primer momento, la disponibilidad fue un obstáculo porque ante la primera oferta para ser gerente Rosana se vio obligada a rechazarla por considerar que no iba a poder compatibilizar familia-trabajo debido a la edad de sus hijos. Ella pudo superar esa barrera porque tuvo la posibilidad de esperar y quedarse en la empresa hasta que surgió una segunda oportunidad que pudo aceptar dado que sus hijos ya estaban más grandes.

En Natura, una vez por año, se realiza una instancia de encuentro con el personal para reflexionar sobre el desarrollo de carrera de cada uno. En el mismo se discute entre la persona y la empresa como proyectan su carrera. A Rosana le han preguntado reiteradas veces su disponibilidad para residir en el exterior y ella hace diez años que dice que no.

“Yo sé que me cierra algunas puertas pero bueno es mi decisión. Mis chicos no vendrían conmigo y para mí mi familia es más importante que irme a Perú de número uno. ¿Entonces te cierran puertas? No, quizás las cerras vos a las puertas. A veces conscientemente otras de forma inconsciente. Pero a mí nadie me está cerrando la puerta, a mí me gusta lo que hago, estoy muy contenta y elijo quedarme acá. En Natura no está mal visto que vos te comprometas hasta cierto límite. En otras empresas eso quizás es más tabú y no podés decir cuál es tu límite”.

Existe una barrera que limita la posibilidad de crecimiento profesional de Rosana. Priorizar la familia impide que viaje y por lo tanto la posibilidad de ascender se reduce. Sin embargo, logra superarlo dado que en Natura marcar el límite es posible y puede mantenerse dentro de la organización sin tener que elegir entre el traslado al exterior o un cambio de empresa. Rosana cree que “mientras que uno este feliz y seguro de lo que hacés te va a ir bien. Uno va tomando decisiones y lo importante es no sentirse culpable de lo que se decide porque si no, no vas a poder estar al 100% en ninguno de los ámbitos (laboral-familiar)”.

Políticas empresariales

En Natura existen políticas empresariales para el acompañamiento de todas las etapas de la vida de la persona. En primer lugar, hay una política para los colaboradores (todas las personas que entran a la empresa sean gerentes o recepcionistas) que luego de seis meses de estar en la empresa pasan a tener veintiún días de vacaciones automáticamente. En segundo lugar, existe una política para las madres. Por último, políticas para personas mayores a setenta años para que puedan jubilarse. En estas políticas se refleja la cultura de la empresa del apoyo mutuo y el cuidado de las relaciones y las personas.

Específicamente, la política empresarial relacionada a la maternidad, ofrece a las madres cuatro meses de licencia en vez de tres (lo establecido por ley en Argentina). A esta política la denominan “cuidar al que cuida”. Luego de los cuatro meses otorgados se le suman dos meses más en los cuales las madres tienen horarios reducidos para poder amamantar a sus hijos. Es decir, hay una gran consideración por las madres y se le da prioridad al cuidado de sus hijos. Se puede decir que dadas las políticas empresariales existentes en Natura el embarazo de las mujeres puede ser llevado a cabo sin tener que renunciar. Esta política facilita a las madres a poder lograr ambas cosas, por más que sea complejo. Rosana y muchas otras madres de la empresa pudieron tener hijos y conservar su empleo.

Ausencia de modelos a seguir

En la entrevista realizada a Rosana Valderrama, ella explica que no ha tenido modelos para seguir. Esto podría haber sido un impedimento en su vida profesional. Sin embargo, logra superarlo dado que, como se dijo anteriormente, Natura valora mucho la diversidad y por lo tanto valora que cada uno vaya formando su propio estilo de gestión. En la empresa no existen modelos muy marcados, hay diversidad de modelos. No existe un manual de cómo hay que hacer las cosas o cómo ser gerente, sino que se prioriza que todos sean transparentes y que cada uno pueda desarrollarse de acuerdo a su personalidad. Es por esto que los estereotipos no

están bien vistos dentro de Natura, “hay muchos y diversos modelos y vos tenés que encontrar el tuyo”.

En Natura se hace una evaluación anual a partir de la cual se da *feedback* al personal. En el caso de Rosana la evaluación fue positiva. Luego de haber leído el documento, su estilo de gestión podría describirse de la siguiente manera: Rosana es una persona comprometida, de mucho coraje, leal, referente, enérgica, líder inspiradora, apasionada por Natura, representante de la esencia de Natura, sabe acompañar y desarrollar un equipo, gran alineamiento con la esencia de la empresa, generadora de un buen clima laboral, guardiana natural de los valores de Natura, apoya a las supervisoras en todos los momentos de sus carreras, destacable su bajo nivel de conflicto y referente para todos.

Es importante que exista un momento de *feedback* en las empresas para que las personas que se han esforzado sean reconocidas por su trabajo. Especialmente porque estas son las instancias en las que los jefes tienen la oportunidad de trabajar con la persona, que mejore y en el caso de que el rendimiento sea positivo aumentar su confianza.

12. Conclusiones

Barreras centradas en las personas

En relación a las barreras centradas en las personas, a partir del análisis realizado de las entrevistas, se puede concluir que cuatro de cinco opinan que sí existen barreras de personalidad. La forma en que superan estas barreras es por experiencia y trayectoria en la empresa. A esto se le suma la dedicación y el esfuerzo que pusieron en el trabajo. Como consecuencia obtuvieron buenos resultados, lograron confianza en ellas mismas y en sus capacidades para cumplir con las tareas asignadas. Por otro lado, el buen rendimiento producto de la dedicación hizo que cada una se “ganara” su puesto dentro de la empresa y que el resto de las personas las validaran y confiaran en ellas pudiendo trabajar de igual a igual con sus pares hombres.

Es importante destacar que en los relatos se hace referencia al esfuerzo por ser validadas cuando es claro que cada una de estas personas ya estaban validadas en su cargo en la medida que afrontaron un proceso de selección y fueron elegidas para determinadas posiciones. Pero parece que se necesita una segunda etapa que consiste en esforzarse para ser validada entre sus pares hombres.

Independientemente del esfuerzo que haya realizado cada una de las entrevistadas para ser validada, lo significativo es la *creencia* que opera de forma consciente o inconsciente acerca de la necesidad de ser validada y que genera determinadas conductas para *ganarse* el puesto.

Barreras centradas en la situación

Barreras culturales

Es importante que para que una mujer pueda avanzar en su desarrollo profesional, la empresa se base en una cultura de diversidad, respeto, aceptación de las diferencias y flexibilidad. En la

mayoría de los casos, las profesionales mencionan la importancia de la flexibilidad de las empresas respecto de sus horarios laborales. Esto les permite poder organizarse y cumplir tanto con su vida laboral como familiar.

Por otro lado, la flexibilidad respecto del cumplimiento del horario en la oficina. La política de *homeworking* es de gran ayuda para las mujeres en ciertas etapas de su vida. Mientras que ellas puedan lograr los objetivos planteados, si para ellas es más fácil trabajar medio día desde su casa en el momento de embarazo por ejemplo, es bueno que la empresa pueda darles esta oportunidad para que ellas puedan transitar ese período sin tener que dejar su trabajo por no poder compatibilizar su vida familiar y laboral. Es decir, que es importante que en la empresa se haya generado una cultura de apoyo a la familia y estimulación a que las mujeres puedan lograr ambas cosas. Se puede aclarar que ese aspecto también le puede interesar al varón y que también puede ser beneficiario de esas mismas políticas porque también los varones se tendrán que hacer cargo de las necesidades familiares.

Además, en empresas donde el respeto por la diversidad y aceptación de las diferencias son la base de la cultura, las mujeres tienen más probabilidades de llegar a puestos jerárquicos altos. Una forma de superar estas barreras es aceptando formas de liderazgos diferentes a la de los varones. La mujer puede desarrollar su capacidad de liderazgo sin imitar al varón.

Compatibilizar vida laboral y familiar

Está claro que las profesionales entrevistadas fueron capaces de armar una red de personas que constituyeron su apoyo principal. Estas personas las ayudaron con el cuidado de los niños, tareas del hogar y permitieron que ellas puedan estar disponibles para cumplir con los requerimientos de las empresas.

Estas redes fueron constituidas de diferentes formas según el caso, pero sea de la forma que sea, constituyeron una forma muy efectiva para poder superar esta barrera. En algunos casos, las redes fueron constituidas por personal pago mientras que en otros casos las mismas fueron constituidas por familiares cercanos que accedieron a colaborar. El apoyo familiar también fue

muy destacado por las profesionales como una fuente de apoyo para poder encontrar un balance entre sus vidas profesionales y personales.

Por otro lado, el aporte de los maridos en cuanto a las tareas del hogar resultó de gran importancia para las mujeres profesionales. Es decir, la división de tareas también constituye un aspecto clave para que las mujeres puedan encontrar un balance en sus vidas profesionales y laborales.

El apoyo brindado por parte de la empresa también es importante, más que nada en momentos de embarazos. Es diferente si se trata de empresas que apoyan a la familia y cuentan con políticas para favorecer el crecimiento de las mismas. En los casos en donde se vio que las empresas no brindaron el soporte necesario, las mujeres se vieron muy exigidas y pasaron por momentos de estrés y angustia.

De más está decir que se trata de mujeres que son muy organizadas y con un fuerte sentido de manejo de prioridades que les permitió poder cumplir tanto con las demandas laborales como las familiares. Además, son mujeres que lograron darse cuenta que no son necesarias en una totalidad para que las cosas funcionen. Aprendieron a delegar tareas sea en el hogar como en el trabajo. Entendieron que las cosas pueden salir bien sin su presencia mientras que cuentan con un equipo de trabajo capacitado y una familia dispuesta a colaborar.

La doble agenda es un fenómeno que sufre más la mujer que el varón que es asumir la responsabilidad de sacar adelante la familia, el cuidado de los hijos, junto con los desafíos de la vida profesional. Esta doble agenda es generadora de diversos sentimientos como la angustia, culpa, cansancio, sensación de desborde, sentimiento de incapacidad, que interfieren en el desarrollo profesional y que pueden derivar en la encrucijada de optar entre vida familiar-vida profesional, generando un monto de angustia y frustración importante.

Para no llegar a esta situación extrema, es necesario conciliar políticas públicas con políticas empresariales y con acciones familiares que faciliten la integración entre la familia y el trabajo.

Esteretipos

La mayoría de las entrevistadas reconoce la existencia de prejuicios que afectan de manera negativa a las mujeres. En general, lo superan tratando de no prestar atención y concentrándose en el cumplimiento de objetivos y resultados de la empresa. Desde el momento en que entraron a la empresa hasta el momento en que llegaron al cargo que ocupan, se preocuparon por cumplir sus tareas, lograr resultados extraordinarios y cumplir las metas de forma tal que los estereotipos pasen a un segundo plano y sus pares hombres se concentren en sus logros.

El cumplimiento de objetivos y resultados depende de las capacidades, habilidades y conocimientos de las profesionales. Por lo tanto, mientras que la misma cuente con las aptitudes necesarias para el puesto, deja de importar el género de la persona que ocupa la posición.

Además, las entrevistadas demostraron tener personalidad fuerte y lograron despersonalizar los prejuicios. Son personas que no se intimidan por los mismos, sino que por el contrario, se enfrentan a ellos y los cuestionan. Son mujeres con una actitud muy positiva que lograron entender que existen los estereotipos, los aceptan y por lo tanto, pueden superarlos. Sin embargo, también se registró en uno de los casos, cierta tendencia a la negación en la percepción de diferencias y barreras.

Por otra parte, el apoyo de las empresas para que no haya estereotipos juega un rol fundamental. Las organizaciones que cuentan con políticas de diversidad favorecen a las mujeres en el sentido de que se intenta valorar la diferencia y por lo tanto, la diferencia de género no constituye una barrera para el ascenso de las mujeres. No importa el género, la nacionalidad ni la edad, sino que se cumplan los requisitos para ocupar el puesto.

Existe cierta aceptación por parte de las profesionales de que existe un modelo de liderazgo masculino predominante. De todas formas, logran superarlo ya que como ellas explican, la

sociedad está cambiando su forma de pensar y este modelo es cada vez menos definido. Además, todas obtuvieron la confianza suficiente en ellas mismas para poder crear su propio camino. Trataron de ser ellas mismas, hacer las cosas a su manera y con su propio estilo, lograron llegar a puestos de liderazgo.

El principal desafío es que la mujer siga conservando características femeninas y que aporte desde la femineidad al mundo del trabajo. Hay estudios que demuestran que el liderazgo de la mujer suele ser más participativo y apunta al desarrollo integral de las personas.

Hay que crear las condiciones dentro de la empresa para que la mujer pueda desplegar ese potencial que trae y por eso habrá que flexibilizar los ambientes de trabajo para facilitarles ese desarrollo

Relaciones sociales

Existe un consenso general que en muchas situaciones las mujeres quedan afuera de ciertas actividades sociales que no les permite acceder a ciertos recursos, información y contactos que son claves para el desarrollo profesional de las mujeres dentro de las empresas. Sin embargo, en todos los casos buscaron la forma de meterse en estas situaciones. Algunas intentaron empatizar con los hombres hablando de temas de su interés o participando de actividades que suelen ser asistidas únicamente por hombres. “Siempre hay un ángulo para meterse”. Más allá de la forma que ellas encontraron para integrarse, lo importante es que todas lo intentan y como consecuencia de la insistencia, logran hacerlo. Puede inferirse que existe un esfuerzo por parte de la mujer para pertenecer.

Sin embargo, es importante aclarar que ellas entienden y aceptan que estos espacios existan ya sea por la diferencia en intereses, motivaciones o gustos. Son capaces de ver esto como algo natural, no como un problema. Hay momentos en los que uno no puede meterse por más de que se quiera, y ellas son capaces de reconocer este límite, y esto también es importante. No interpretan estas exclusiones como algo personal o discriminatorio.

Falta de apoyo

Es destacada la mención de las profesionales a la importancia de contar con un marido que las apoye en sus carreras profesionales. Se refieren a sus maridos como personas que valoran el trabajo de las mujeres, que piensan que su trabajo es igual de importante que el de ellos y que las alientan a seguir para adelante. Además, son personas colaboradoras, que tienden a ocuparse de las responsabilidades del hogar al igual que las mujeres. Es decir, la división de tareas pasa a ser central.

De todas formas, es más importante el apoyo sentimental que el práctico. Algunas mencionaron la importancia del apoyo de sus familias al momento de tomar decisiones importantes. Según las entrevistadas, no son muchos los hombres que están preparados para apoyar a mujeres que ocupen puestos jerárquicos tan altos.

Por otro lado, son importantes las elecciones que cada una de las profesionales realizó. En estos casos, las mismas se preocuparon por elegir empresas que compartan sus mismos valores. Al tener en claro cuáles son sus prioridades, fueron capaces de elegir empresas que apoyen el desarrollo de las familias y por lo tanto a ellas en el momento de embarazo.

En general, la mayoría recibió apoyo de sus jefes, sean hombres o mujeres. Fueron jefes muy comprensivos que supieron entender y contuvieron a las profesionales en los momentos más difíciles de su carrera. De todas formas, hubo casos en los que esto no fue así y la solución parecería ser el cumplimiento de objetivos. Ellas creen que no vale la pena lidiar con jefes que no les brinden su apoyo y responden con altos resultados. Las críticas son calladas con la performance, conocimientos, habilidades y aptitudes.

Disponibilidad

Una de las formas más mencionadas para poder superar la barrera de la disponibilidad es la flexibilidad de los horarios. Se observa que mientras más flexible es la empresa respecto a los horarios de trabajo, más fácil es para las mujeres balancear sus vidas profesionales y laborales. Es decir, que sean empresas que se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos más que en

el cumplimiento de los horarios laborales. Hicieron mucha mención del *home office*, siendo éste, una forma de trabajo muy útil especialmente para los meses post-parto en el que las madres tienen y quieren estar con los hijos y les resulta complicado estar presente en la empresa full time.

Se trata de mujeres con mucha iniciativa, mucha fuerza, garra, motivación interna y con ganas de lograr sus objetivos. Son profesionales que conocen con mucha claridad sus prioridades y metas y son capaces de hacer todo para lograrlas. Mencionaron haber desarrollado la habilidad de “malabaristas” haciendo referencia a que tratan de estar en todos lados al mismo tiempo intentando no perderse nada familiar o laboral. Viven al 100% constantemente y tratan de sacarle provecho a todos los minutos del día.

Otra forma de superar esta barrera es el apoyo de los maridos respecto de las tareas del hogar. Si el padre también se hace responsable del cuidado de los chicos y las tareas implicadas para el mantenimiento de la casa, esto le permite a las mujeres poder estar disponible en los momentos que la empresa lo requiere.

Por otro lado, el apoyo familiar respecto de los viajes de las profesionales también es importante. Para que ellas estén disponibles para realizar viajes de negocios tienen que estar seguras de que sus hijos están bien cuidados. Algunas pusieron como prioridad sus familias y retrasaron sus carreras hasta que sus hijos fueran más grandes; otras hicieron que sus familias se adapten a sus vidas laborales.

Políticas empresariales

Las políticas más mencionadas por las profesionales son las políticas de maternidad y desarrollo profesional. Respecto de las políticas de maternidad, en la mayoría de los casos se trata de políticas de tres o cuatro meses de licencia con un plazo extendido de horarios *part-time*.

Estas medidas facilitan el crecimiento profesional de las mujeres en empresas ya que al no exigirles disponibilidad que ellas quizás no son capaces de cumplir se las ayuda a que puedan compatibilizar su vida laboral y familiar y no se vean obligadas a abandonar sus trabajos (o sus familias) por no poder llevar adelante ambas cosas. El momento del embarazo es el más complejo para la mujer en cuanto a la compatibilización y por eso es muy importante que todas estas medidas existan.

En alguna de las empresas también se hizo mención a políticas de paternidad. Esto es muy positivo y demuestra que la empresa apoya a la familia ya que también es importante para la madre estar acompañada en estos momentos.

Respecto a políticas de desarrollo, se mencionaron políticas de igualdad de oportunidades para hombres y para mujeres y cupos de forma tal que de ninguna forma la mujer se vea afectada en su ascenso por su género.

Ausencia de modelos a seguir

Algunas de las profesionales tuvieron modelos de mujeres a seguir, otras, modelos de hombres y otras no tuvieron. Lo que parecería resultar del análisis es que no es una barrera no contar con un modelo femenino a quien imitar o seguir. Todas lograron establecer su propio estilo de gestión. Es algo intuitivo y las propias características de personalidad van determinando la forma de liderar de cada una. Se hace referencia a que no existe una receta para ser una gran líder, sino que hay que ser uno mismo, transparente y de a poco se va generando un estilo de gestión propio.

De hecho uno de los casos que tuvo un modelo femenino a seguir fue definido como “fue mi modelo porque fue todo lo que yo no quería ser”. No necesariamente el modelo es positivo y es por eso que no es fundamental contar con un *role model*. Si llegase a existir un modelo de una mujer en un puesto jerárquico alto con una imagen muy positiva podría ser de gran ayuda para poder evaluar el recorrido de la misma e imitar o guiarse en su modo de gestión. Sin embargo, la falta del mismo no constituye una barrera.

De todas formas, la mayoría admite que muy pocas mujeres ocupan puestos gerenciales altos y que a diferencia de los hombres existen pocos modelos a seguir. Todas logran superar la falta de un modelo generando su propio estilo que está altamente relacionado con sus características de personalidad.

13. Resumen

Barreras	¿Cómo lograron superarlas?
Centradas en las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia. • Trayectoria. • Dedicación. • Esfuerzo.
Compatibilización de vida familiar y laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de personas que colaboraron con el cuidado de los chicos y tareas del hogar. • Capacidad de delegar. • Colaboración del marido. • Alto grado de organización y sentido de prioridades.
Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas que respeten la diversidad y diferencias. • Cultura que apoye a la familia.
Estereotipos	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración en el cumplimiento de objetivos y resultados. • Aptitudes personales. • Enfrentamiento a los mismos. • Cuestionamiento de los mismos. • No personalización.
Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Intento por integrarse en los espacios masculinos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía. • Esfuerzo por entenderlos e integrarse. • Insistencia.
Falta de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de los maridos. • Apoyo de las familias. • Elecciones. • Cumplimiento de objetivos.
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de horarios. • Empresas enfocadas al cumplimiento de objetivos. • Home office. • Actitud proactiva. • Colaboración por parte de la familia.
Políticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas que favorecieron la vida familiar.
Ausencia de modelos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de estilo de gestión propio.

En síntesis, uno de los puntos centrales que aparecen en forma recurrente en los diferentes relatos es el apoyo del marido en todos los aspectos (práctico, emocional, operativo y familiar). Se infiere que el marido puede facilitar u obstaculizar el desarrollo profesional de una mujer. En segundo lugar, el soporte por parte de la empresa resulta esencial. La existencia de políticas que favorezcan la compatibilización familia- trabajo en la mujer permite que las profesionales puedan desplegar todo su potencial laboral.

Por otro lado, se observa que varias de las barreras mencionadas y analizadas son superadas por las profesionales con el cumplimiento de resultados y objetivos. Es por esto, que los conocimientos, habilidades, capacidades, aptitudes y experiencia pasan a ser fundamentales para el logro de posiciones jerárquicas altas.

Como consecuencia de lo anterior, las empresas deberían demostrar flexibilidad horaria y de espacio (siempre que se llegue a los resultados esperados), dado que eso ayuda a las mujeres a mantener un balance en su vida laboral- familiar. Por último, se trata de mujeres con una actitud proactiva, positiva, de mucho esfuerzo, garra y personalidad fuerte.

14. Líneas de investigación futuras

Sería interesante abrir una línea de investigación en relación a la idea de trabajo futuro. Es decir, hoy en día el trabajo se basa en cumplir horarios en un espacio determinado. A las mujeres les cuesta adaptarse a esa estructura rígida, lo que no significa que no sea capaz de tener logros profesionales. Se necesita un cambio de modelo o forma de pensar el concepto de trabajo, un cambio en la modalidad de trabajo que beneficie a todos (hombres y mujeres).

Por otro lado, completaría la investigación con entrevistas a los familiares de las entrevistadas para poder tener una visión más completa de lo que significa e implica que una mujer logre un puesto gerencial. Es decir, analizar vivencias, sentimientos, creencias y emociones de los familiares que la acompañan.

15. Bibliografía

- Brass, Daniel J. (1985). Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization", 327-43.
- Brea, Elisa. (1997). El desarrollo de carrera de mujeres profesionales en organizaciones, 1-109.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, 12(3), 218–237.
doi:10.1108/13620430710745872
- Consuelo, M., Santamaría, C. De, Heller, L., & Salgado, E. (2010). Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso, 1–24.
- Diaz, E., Goren, N. y Metlika, U. (2011). Informe numero 3: Situación laboral de las mujeres periodo 2009 -2010. Centro de Estudios Mujeres y Trabajo en Argentina, 1-18.
- Eagly, A.H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth*.
- Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 211(5411), 96.
- Ibarra, H. (2013). Paving an Alternative Route : Gender Differences in Managerial Networks *, 60(1), 91–102.
- Mart, P., & Nieto, S. A. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica, 25, 201–214.
- Ramos, A., & Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género, 55–68.
- Ruth Simpson, Jane Sturges, Adrian Woods, Y. A. (2004). Career progress and career barriers : Women MBA graduates in Canada and the UK, 459–477.
doi:10.1108/13620430410550736
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55–63.
doi:10.1007/s10551-007-9656-1

Schein, Virginia Ellen. (1989). The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited, (Sep), 662-669.

Schein, Virginia Ellen. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.

Schein, Virginia Ellen. (2006). Women in management: reflections and projections, 6-18.

Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of Career Assessment*, 5, 443-462.

World Economic Forum, 2010.

www.undp.org.ar

16. Glosario

Techo de cristal	9
Barreras centradas en las personas	11
Barreras centradas en la situación	12

17. Cronograma y plan de tareas

	MARZO	ABRIL	MAYO
Búsqueda y revisión de literatura	ok	ok	ok
Trabajo de campo	Comenzaré con la realización de entrevistas a gerentes de organizaciones multinacionales.	Realización de entrevistas a gerentes de organizaciones multinacionales.	
Análisis de datos recogidos	Análisis de las entrevistas realizadas.	Análisis de las entrevistas realizadas.	Análisis de las entrevistas realizadas.
Elaboración del informe final	Se comenzará a escribir el informe final de tesis.	Continuación.	Consideraciones finales
Consultas con el mentor	-	-	-

18. Modelo de entrevista realizada a las profesionales

Nombre y apellido:

Cargo:

Sexo:

Edad:

Empresa/ organización:

Si es gerente de la empresa/organización o mayor jerarquía

“Si tuvieras que escribir tu autobiografía a partir de los 23 años, ¿cuáles serían los capítulos?

Piense en títulos interesantes que reflejen lo que te estaba pasando en ese momento”.

Hacer una descripción detallada de las etapas de tu carrera profesional

Después se pueden explorar estos capítulos y las transiciones de los mismos.

Desarrollo de carrera

¿Cómo fue su recorrido hasta llegar al cargo que ocupa?

¿Tuvo algún hito o momento importante de su carrera laboral que quiera mencionar?

¿Qué impedimentos surgieron en el camino? ¿Cómo hizo para superarlos? ¿Nota diferencias en el desarrollo de carrera de hombres y mujeres? ¿Cuáles?

¿Quiénes jugaron un rol importante en facilitar o dificultar el camino para que usted pudiera llegar a su situación actual?

Techo de cristal

- Estereotipos de género

- Formación académica
- Compromiso al trabajo
- Redes/relaciones sociales (si se puede diagramar un cuadro con sus redes dentro de su empresa, con quién tiene contacto directo y con quién indirecto, si es mujer o varón y la jerarquía).
- Disponibilidad
- Competitividad profesional
- Experiencia
- Compatibilización de familia- trabajo (ser madre)
- Percepción de falta de oportunidades dentro del trabajo
- Preferencias por gerentes con características masculinas
- Responsabilidades fuera del trabajo que afecten a su progreso dentro de la empresa
- Falta de apoyo de sus supervisores y/o compañeros
- Falta de confianza o autoestima
- Falta de políticas dentro de la empresa/ organización que apoyen la maternidad o el crecimiento profesional de mujeres
- Cultura de la empresa/organización y actitudes
- Ausencia de modelos a seguir (mujeres líderes)

¿Reconoce la existencia de estas barreras? ¿Se vio afectada por alguna? ¿Cómo? ¿Que hizo al respecto? ¿Cómo hizo para superarlas? Si es posible dar ejemplos en cada caso.

Políticas de la empresa/ organización

¿Cuántos de los puestos jerárquicos más altos son ocupados por mujeres?

¿Existen políticas de desarrollo de carrera de mujeres? ¿Juegan un rol importante en la organización?