



Maestría en Estudios Organizacionales

Tesis Final de Maestría

Carlos Alberto Farfán

*La inserción femenina en los órganos empresariales de
gobierno en la Argentina*

*Una revisión de la literatura y de sus implicancias
organizacionales*

Directora:

Prof. María Inés Barbero

Buenos Aires, Julio del 2013

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
Objetivos.....	7
Metodología.....	8
Alcance.....	8
Principales Conceptos por Problematizar.....	9
CONTEXTO SOCIOHISTÓRICO.....	11
La Situación de las Mujeres Ejecutivas a Nivel Mundial.....	11
Europa, Vanguardia en la Integración Femenina.....	11
Un Esbozo General de la Situación Latinoamericana.....	13
Panorama Nacional.....	14
-El intento de combatir la desigualdad desde la legislación.....	17
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS EN EL ÁREA.....	19
Estudios sobre las Mujeres Líderes en la Argentina y Latinoamérica.....	19
El Estudio de la Problemática Argentina.....	22
LINEAMIENTOS PRINCIPALES DE NUESTRA INVESTIGACIÓN.....	24
Dimensión Histórica.....	24
Dimensión Cultural.....	25
Dimensión Personal.....	25
Dimensión Educativa.....	25
Dimensión Legislativa, Jurídica y Política.....	26
PRINCIPALES EJES TEMÁTICOS DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA.....	27
La Existencia de un Supuesto “Estilo Femenino de Liderazgo”.....	27
Asimetrías Cuantitativas entre Hombres y Mujeres. Los “Tokens”.....	28
Barreras para la Participación Femenina. El “Techo de Cristal”.....	29
-Barreras externas.....	31
-Barreras internas.....	33
-Barreras organizacionales.....	34
-Relación entre barreras internas y organizacionales.....	36
-Relación entre las barreras sociales y las organizacionales.....	37

-Convergencia (y retroalimentación) de los tres tipos de barrera.....	40
Perspectivas Psicológicas y Sociológicas. El Trabajo y la Vida.....	41
-Motivaciones de logro.....	41
-El desarrollo de una carrera profesional.....	42
-La cuestión del poder: una problemática de género.....	43
Consideraciones sobre lo que se Llama el “Estilo Femenino de Liderazgo”....	45
-El liderazgo femenino como “participativo”.....	45
-El problema de la diversidad.....	46
-El liderazgo femenino y la capacidad de preguntar.....	48
-El liderazgo femenino y las estrategias adaptativas.....	50
COINCIDENCIAS Y DIVERGENCIAS EN LA LITERATURA.....	56
El Estado de la Cuestión.....	56
Acuerdos y Desacuerdos.....	57
LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	59
IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES.....	61
Primeros Pasos.....	65
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
TABLAS	
Tabla 1: Las estructuras de gobierno corporativo y sus órganos de gobierno....	83
Tabla 2: Las compañías con mayor presencia de mujeres en sus consejos.....	84
Tabla 3: Las 10 ejecutivas más importantes de América Latina.....	85
Tabla 4: Lista (no exhaustiva) de las 20 mujeres argentinas en la alta dirección.....	86
ANEXOS	
Anexo A: En primera persona: entrevistas a mujeres.....	87
Anexo B: Algunas preguntas provisionales para inspirar futuras investigaciones.....	96

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es la culminación de un largo proceso de búsqueda y reflexión acerca de las dificultades y motivaciones que enfrentan las mujeres para alcanzar posiciones de responsabilidad en la alta dirección de las organizaciones empresariales. Como padre de tres hijas, espero con ello aportar un granito de arena que permita sensibilizar e incorporar al diseño de las organizaciones y a sus procesos formas inclusivas que faciliten la mayor equidad de género en la alta dirección de nuestras empresas.

Mis agradecimientos son para todos los que hicieron posible completar este trayecto:

A Ernesto Gore, Guillermo Dabos, Mariana Chudnovsky y María Inés Barbero, por acompañarme e impulsarme durante el transcurso de la Maestría con paciencia, calidez y profesionalismo.

A todos mis compañeros de estudio, por haberme permitido compartir la alegría de transitar y vivenciar estos años de Maestría y su proceso de aprendizaje.

Y finalmente, en lo personal, a mi familia, empezando por mis hijas (Sol, Mayra y Luján), a mi amor y compañera en esta aventura de vida (Jimena), y a Tomy. En ellos encontré el apoyo y el aliento incondicional para poder materializar este trabajo.



Universidad de
San Andrés

ABSTRACT

Vivimos una época de grandes y rápidos cambios sociales, y estos se reflejan, aunque de manera indirecta y no exenta de contradicciones, en las diferentes políticas organizativas y éticas de las grandes corporaciones. El fenómeno al que nos referiremos en esta ocasión es la incorporación de miembros femeninos en las juntas directivas de las grandes empresas. Este proceso muestra desigualdades en las distintas regiones del planeta y concierne tanto a análisis de carácter estadístico focalizados en cuestiones económicas y productivas, perspectivas políticas y sociales referidas a los derechos laborales de las mujeres, como aspectos psicológicos, que resaltan la importancia de ciertas destrezas actitudinales que las ejecutivas deberían desarrollar para lograr el éxito.

Es principalmente por esta multiplicidad de acercamientos diversos, fragmentados, parciales e inconexos en la bibliografía existente que consideramos útil presentar un análisis de ella, que dé cuenta de la diversidad de factores que entran en juego en este avance hacia una mayor equidad de género en la composición de las direcciones empresariales.

Comenzaremos por caracterizar la situación actual de la integración femenina en estas áreas a nivel mundial, regional y nacional. Luego presentaremos una síntesis de los principales temas analizados por los especialistas en la materia, las hipótesis en boga y las controversias que estas suscitan. Además de analizar el contenido, pondremos en cuestión las metodologías de trabajo aplicadas y las posibles parcialidades que estas podrían generar. En particular, intentaremos detectar en qué medida las maneras de acercamiento a la problemática desde una disciplina específica (sociológica, psicológica, administrativa, etc.) presentan el riesgo de unilateralizar el análisis y, por tanto, presentar conclusiones que sobredimensionan la importancia del elemento que consideran central, atentando contra la posibilidad de llegar a una comprensión global de la situación que posibilite la implementación de medidas que mejoren tanto el aprovechamiento de los recursos humanos como la satisfacción en el entorno laboral.

Por último, expondremos una serie de conclusiones, que esperamos aporten a una mayor y más profunda comprensión de la problemática de la diversidad de género, y a la mejora de las políticas internas de las empresas, para lograr ambientes de trabajo armoniosos, con igualdad de oportunidades y donde las diferencias sean aprovechadas en pos de una mayor creatividad, flexibilidad ejecutiva y productividad.

INTRODUCCIÓN

“Las mujeres son una fuente de talento de alta calidad en un mercado competitivo y tienen un impacto positivo sobre el desempeño organizacional y financiero”, concluye el informe *Women Matter*, de McKinsey & Company (2012: 2).

Sin embargo, a pesar de los considerables esfuerzos individuales, empresariales, gubernamentales, educativos, etcétera, la proporción de mujeres en los órganos de gobierno empresariales continúa siendo reducida.

La participación de las mujeres en el mercado de trabajo y, en particular, la escasa presencia de ellas en los puestos directivos es un problema internacional, de larga data y ampliamente documentado (Burgess & Thavenou, 2002; Burke and Mattis, 2000). Como señalan Adler e Izraeli (1988), a pesar de la inversión hecha por las mujeres en su educación, su dedicación a la carrera directiva, la escasez de directivos internacionales y la legislación sobre la igualdad de oportunidades, las mujeres directivas ocupan una pequeña fracción de los puestos de dirección. Schein (1989) expresa que, en la mayoría de los países, “to think manager is to think male”.

Al tratarse de un proceso reciente y aún en desarrollo, la literatura disponible sobre el acceso efectivo de las mujeres a las juntas directivas empresariales no resulta suficiente en cantidad y calidad para lograr comprender profundamente sus alcances y limitaciones. Es por ello que nos hemos planteado la tarea de recopilar estudios de diversas fuentes, centrándonos principalmente en entender, en función de la literatura, cuáles son los elementos relevantes que viabilizan o inhiben la participación femenina en los órganos de gobierno empresariales. Asimismo, nos parece ineludible abordar un aspecto que encontramos crucial, como es el tema del llamado “estilo femenino de liderazgo”, noción ampliamente difundida pero, en nuestra opinión, insuficientemente cuestionada (se lo considera casi un “hecho objetivo”, cuando en realidad se trata de un constructo teórico cuya validez y aplicabilidad necesitan ser demostradas con una fundamentación más rigurosa). Detectamos en los autores consultados una variedad de hipótesis explicativas, así como diferentes valoraciones del fenómeno. A grandes rasgos, podemos distinguir primeramente un sector que aborda las particularidades en la manera de manejarse de las nuevas ejecutivas como un aporte tendiente a la modernización y optimización en las relaciones de trabajo, y las posibilidades que ofrece un estilo que apelaría más a la comunicación y colaboración entre los miembros de una empresa, y por otro lado, enfoques que se centran en detectar los límites que aún

existen para la completa integración femenina a los espacios de dirección empresarial. Aquellos estudios que apuntan principalmente a esta segunda cuestión tienden a interpretar el “estilo femenino” no tanto como una ventaja natural de las mujeres, sino como una estrategia adaptativa que han tenido que desarrollar quienes se han propuesto hacer carrera en un medio que les es, en principio, hostil.

Objetivos

Nos hemos propuesto, como primer paso, una exhaustiva revisión del material existente sobre este tema, con la finalidad de extraer de él la información necesaria para definir un panorama general a nivel internacional de esta transformación, así como identificar las especificidades que puedan apreciarse en el área de Latinoamérica y, más particularmente, en la Argentina, dilucidando la influencia de factores como las legislaciones vigentes en cada país o las posibilidades de acceso a la educación superior. También haremos un recuento detallado, en aquellos casos en los que contamos con estudios cualitativos, de determinaciones de carácter individual que las propias mujeres ejecutivas han identificado como significativas a la hora de facilitar o dificultar su acceso a cargos de alta responsabilidad. Este punto lo encontramos especialmente relevante como herramienta para intentar entender de qué estrategias se han valido quienes tuvieron éxito en conquistar un lugar propio en un ambiente tradicionalmente masculino.

Nuestro objetivo también incluye la aspiración de analizar críticamente la producción de literatura sobre el rol de las mujeres en puestos directivos. Consideramos necesario problematizar las metodologías y el grado de sistematicidad presente en los diferentes estudios a los que hemos tenido acceso, con el fin de clarificar en qué medida los presupuestos de los que se parte podrían estar teñidos de ciertos prejuicios o parcialidades, y cómo esto podría repercutir en los resultados. Nos interesa especialmente precisar qué preguntas han sido ya planteadas y cuáles aún no se han considerado como parte relevante de este cambio en las estructuras empresariales, que no solo repercute en el funcionamiento de las empresas, alterando significativamente ciertos roles estereotipados por el paso del tiempo, sino que también implica una redefinición de las responsabilidades familiares y personales, así como un elemento nuevo y disruptivo en la escena socioeconómica de conjunto, y plantea también desafíos a la hora de modificar las legislaciones en lo pertinente tanto a la integración femenina como a la articulación entre vida laboral y vida personal.

Metodología

Consideramos pertinente encarar este estudio como una *Literature Review* tras constatar que en trabajos anteriores existía una gran cantidad de datos, conceptos e hipótesis de gran valor teórico, pero sus aportes individuales no podían ser aprovechados en profundidad al encontrarse dispersos y no contar, en la mayoría de los casos, con fundamentaciones teóricas o datos empíricos contrastables que los avalaran, así como tampoco con una puesta en contexto con el resto de la bibliografía existente. Es por esto que emprendemos esta tarea como un intento de dar respuesta a la imperiosa necesidad de “pasar en limpio” lo que diversos autores han estado elaborando a lo largo de estos años y presentarlo de manera articulada y precisa, tanto para extraer conclusiones de carácter más global en lo inmediato, como para también dejar a los futuros investigadores una plataforma sólida que les permita encarar sus propios estudios contando ya con un panorama más claro de lo escrito hasta el momento y con algunos lineamientos generales que pueden ser compartidos o no serlo, pero esperamos resulten efectivos como disparadores de nuevos interrogantes.

En cuanto a la selección de la bibliografía, nos abocamos esencialmente a aquella que indaga en cuestiones que hacen al desempeño cotidiano de cada una de las mujeres ejecutivas, sus trayectorias laborales y los obstáculos con los que se hayan topado, en detrimento de enfoques de carácter estadístico y más orientados al aspecto netamente económico, a los que solo recurriremos para partir de un conocimiento general de la situación actual.

Alcance

Este trabajo versa acerca de las mujeres en la alta dirección y los órganos de gobierno empresariales de grandes empresas o corporaciones. Se excluyen de este trabajo otras perspectivas tales como la mujer en la empresa familiar (ya que nos interesa explorar en la carrera profesional de ascenso por mérito y no por herencia) o la mujer “dueña” de su propia empresa, ya que el aspecto de las mujeres *entrepreneur* surge como otra línea de investigación futura.

Dicho esto, y adentrándonos en el gobierno corporativo, encontramos que Taracena Figueroa (2002) señala que las personas que ejercen el gobierno en las empresas básicamente adquieren poder sobre la empresa de dos maneras diferentes:

a) En su carácter de representantes o titulares de los derechos y obligaciones que les son reconocidos sobre la empresa y que primordialmente nacen de la propiedad.

b) Por el encargo que reciben de dirigir la operación global de la empresa, desarrollar su capacidad operativa para llevarla a los fines previamente establecidos.

En función de lo anterior, y conforme a lo estudiado por este autor, podemos distinguir dos tipos de estructuras de gobierno: la institucional y la directiva.

En la Tabla 1 se amplían las características de estas dos estructuras organizacionales. Este *review* se centra en la estructura directiva.

Insertar Tabla 1 Aquí

En este marco, a las personas que ejercen el gobierno de la empresa, con independencia del origen de sus atribuciones, se las considera “miembros de la estructura de gobierno”. A los efectos de nuestro trabajo, se considera “alta dirección” a los directivos con cargo más alto en una organización (el presidente, los directores generales y los directores de las distintas áreas o departamentos). En las empresas, la alta dirección forma parte del comité de dirección o comité ejecutivo, que se reúne con una frecuencia determinada y marca la línea estratégica que sigue esa compañía. En el organigrama de las empresas, el cargo más alto es el de CEO (siglas del anglicismo *Chief Executive Officer*, que en los países de habla hispana se denomina “presidente”).

Principales Conceptos por Problematizar

Algunos de los conceptos que manejaremos a lo largo del trabajo, y cuyo valor y pertinencia intentaremos problematizar, son los siguientes:

- **“Estilo femenino de liderazgo”**: Noción algo ambigua que hace alusión a ciertas características actitudinales que identificarían el desempeño de las mujeres ejecutivas y que consistiría en una mayor tendencia a la cooperación, la comunicación y la preocupación por lograr una relación armoniosa entre el trabajo y la vida personal.
- **“Overachievement”**: Con este concepto se hace alusión a la estrategia de esforzarse más allá de lo esperado para compensar la falta de confianza que pudiera existir por parte del entorno y de los superiores sobre la propia capacidad ejecutiva.

- **“Techo de cristal”**: Metáfora que manifiesta la existencia de un límite no abiertamente explicitado a las posibilidades de avance de las mujeres en las juntas directivas. El término “techo de cristal”, o “glass ceiling barrier”, apareció por primera vez en un artículo del *Wall Street Journal* en 1986, en los Estados Unidos. Este describía las barreras invisibles a las que se veían expuestas las mujeres trabajadoras altamente calificadas, que les impedían alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo de los negocios, independientemente de sus logros y méritos.
- **“Tokens”**: Situaciones excepcionales que, sin embargo, servirían como ejemplo de que algo es posible. Concretamente, se refiere a la política llevada adelante por algunas empresas de otorgar cargos de carácter más “testimonial” que real a algunas mujeres para dar una falsa imagen de inclusividad.
- **“Network”**: Relaciones sociales que se establecen por fuera del ámbito laboral entre ejecutivos, mayormente varones, a través de actividades compartidas como competencias deportivas, charlas de bar o asistencia a los mismos cursos en escuelas de negocios y que influyen en importante medida en las posibilidades de ascenso laboral.
- **“Pensamiento en redes”**: Situación que resulta de la combinación entre la habilidad de concentrarse y especializarse en una tarea específica y a la vez tener en cuenta el panorama global. Se destaca este tipo de trabajo sobre todo en equipos mixtos, donde supuestamente la intervención femenina aportaría el elemento de cohesión y armonización entre las tareas individuales, ayudando a cada miembro a desarrollar sus puntos fuertes en pos de optimizar los resultados colectivos.
- **“Hija del padre”**: Concepto que vemos tematizado muy especialmente en la obra de Alicia Kaufmann y que apunta a destacar la importancia del mandato paterno en el desarrollo de la personalidad de las mujeres líderes, en contraste con el cultivo del bajo perfil y la vocación de servicio que tendrían aquellas que optaran por priorizar el mandato materno.

CONTEXTO SOCIOHISTÓRICO

La Situación de las Mujeres Ejecutivas a Nivel Mundial

La integración de la población femenina al mercado laboral no es un fenómeno nuevo, pero esta no se ha visto reflejada proporcionalmente en los cargos directivos (García, 2010; McKinsey, 2010; OIT, 2009; Terjesen & Singh, 2008). Ya sea por motivos de discriminación, por haber tenido un menor acceso a la educación superior o por los compromisos tradicionalmente asignados a las mujeres en el contexto familiar, las trabajadoras lejos han estado de contar con las mismas oportunidades que sus compañeros varones a la hora de conseguir ascensos y, menos que menos, en lo concerniente a ocupar los principales espacios de poder dentro de las organizaciones.

Conforme han pasado las décadas, esta desigualdad se ha ido revirtiendo parcialmente, pero con ritmos lentos e irregulares, y presenta todavía enormes déficits incluso en los países más avanzados. Ni qué decir que en aquellos en vías de desarrollo, las desigualdades de género alcanzan niveles mucho más pronunciados.

En los países en que encontramos porcentajes más equilibrados entre hombres y mujeres es en aquellos donde el Estado ha tenido una injerencia directa, poniendo en pie legislaciones que exigen a las empresas cupos mínimos de miembros femeninos en sus juntas directivas.

En los Estados Unidos y Europa, las cifras rondan entre el 9% y el 16%. En Asia y Medio Oriente, la proporción femenina apenas llega al 1%. América Latina, por su parte, se encuentra en una situación intermedia y, dentro de esta región, la Argentina se ubica entre los ejemplos más avanzados.

Europa, Vanguardia en la Integración Femenina

En el año 2011, la legislatura francesa aprobó una ley presentada por el partido mayoritario (UPM) que instaba a las empresas de más de 500 empleados a aumentar la proporción de mujeres en sus directorios de forma paulatina, fijando el objetivo de alcanzar un 20% de miembros mujeres para el año 2017. Esta ley alcanza tanto a empresas privadas como a organismos públicos, y prevé sanciones para aquellas organizaciones que, cumplidos seis meses a partir de su promulgación, no contaran con al menos una mujer entre sus directivos (Clarín, 2011).

En la misma sintonía, España, Bélgica, Italia e Islandia comenzaron también en sus respectivos parlamentos a debatir iniciativas tendientes a remediar las desigualdades de

género en las altas esferas empresariales. A la cabeza de esta tendencia encontramos el caso de Noruega, donde desde 2003 rige una ley que exige un cupo femenino del 40%. Al momento de aprobarse la ley, solo el 7% de los puestos directivos estaban ocupados por mujeres. Para mediados de 2011, el porcentaje alcanzado era ya del 44% (Mosqueira, 2011).

Una llamativa particularidad de este fenómeno es que su principal impulsor, el político conservador Ansgar Gabrielsen, lejos estaba de centrar sus preocupaciones en la discriminación sufrida por las mujeres. Por el contrario, se encargó de aclarar que existía una necesidad puramente práctica para incluir a la población femenina académicamente preparada en puestos de dirección, ya que los prejuicios de género estaban limitando el desarrollo económico, al desperdiciar el talento y las habilidades de una gran proporción del personal disponible altamente calificado.

Más allá de los resultados positivos que ha tenido esta legislación, no carece de detractores, incluso entre las propias mujeres líderes noruegas, como es el caso de Kristin Skogen Lund, presidenta de la empresa noruega NHO. Esta exitosa ejecutiva critica la injerencia estatal en la composición de las juntas directivas y opina que lo ideal sería la autorregulación, aunque admite que la ley contribuyó a romper el límite con que previamente las mujeres se encontraban en el desarrollo de su carrera (Mosqueira, 2011).

Por su parte, España ya había aprobado en 2007 una Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres que promovía el aumento de la proporción femenina tanto en cargos públicos como en las direcciones empresariales privadas. Rodríguez Zapatero, el entonces presidente y principal impulsor de la ley que otorgaba a las empresas un plazo de ocho años para alcanzar un 40% de integrantes mujeres en sus direcciones, argumentaba acerca de la necesidad de su promulgación presentándola como un gran paso en la lucha contra la discriminación hacia las mujeres. (Boletín Oficial, 2007)

Nos parece relevante profundizar en el caso español como una manera de aproximarnos a nuestra realidad latinoamericana. En el informe La mujer directiva en España, de PWC (2012:6) encontramos algunos datos significativos. “Más del 60% de los actuales licenciados son mujeres —detalla el informe de la consultora— tienen excelentes resultados académicos y finalizan los programas oficiales de posgrado en número superior a los hombres. El 45% del mercado laboral español es femenino y en un porcentaje similar el denominado de alta cualificación, ocupado por licenciados e ingenieros. Pero cuando avanzamos en la carrera hacia la alta dirección, los porcentajes

bajan estrepitosamente. El estudio estima que las direcciones funcionales están ocupadas en un 20% por mujeres. En las áreas de marketing, RR.HH. y asesoría jurídica se supera el 30%, pero en las direcciones financieras, comerciales y de negocio, posiciones desde donde se accede a la dirección general con mayor frecuencia, los porcentajes bajan hasta el 15%. En la alta dirección de las compañías, presidentes, consejeros delegados y dirección general, las mujeres no llegan al 10%. En el ámbito de los consejos de administración de compañías cotizadas, a pesar de que en 2007 se produjo un avance significativo, pasando del 6% hasta cerca del 11%, en los últimos años se ha estancado en esta cifra. La Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres establecía que las empresas debían procurar que en sus consejos tuviesen un 40% de presencia femenina en el año 2015”.

Un Esbozo General de la Situación Latinoamericana

En América Latina las mujeres han venido asumiendo, de manera creciente, cargos directivos en el sector privado. En la revista *América Economía*, Marcelo García describe la situación de las ejecutivas más poderosas de América Latina: “Si bien hay cada vez más ejecutivas en altos cargos, la situación de los consejos de administración de las grandes empresas de América Latina es clara: hay muy poco espacio para las mujeres” (García, 2010: 49). El mismo autor constata lo que sucede en Latinoamérica, “donde no existe ninguna ley al estilo europeo” —como las que garantizan un piso a la conducción femenina en Noruega y España—: “Al repasar las 100 mayores empresas de la región [...] menos de un 14% de los puestos en las juntas administrativas son ocupados por mujeres” (García, 2010: 49).

En la Tabla 2 se detalla el *ranking* de las empresas latinoamericanas con mayor presencia de mujeres en sus consejos de dirección.

Insertar Tabla 2 Aquí

Pero el avance de las mujeres —incluso en este contexto en que permanecen como una minoría— es puesto de manifiesto por la circunstancia de que, “aunque la igualdad de género [...] aún es un horizonte lejano, 10 mujeres son responsables de conducir empresas que en el 2009 facturaron más de US\$ 40.000 millones” (García, 2010: 37) —y entiéndase “responsables” al más alto nivel: se trata de diez CEO de empresas de la región—.

En la Tabla 3 se detallan los nombres, cargos y países de esas 10 ejecutivas a agosto de 2010. México y Brasil prácticamente monopolizan las posiciones.

Insertar Tabla 3 Aquí

Si ampliamos el foco hacia los cargos gerenciales, el panorama regional es más alentador: de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), su representación en estos cargos se estima entre el 25% y el 35%. Sin dudas, este hecho constituye una exitosa historia que hace diez años hubiera sido impensable.

Como señala Lidia Heller (1996: 16), “Mucho es lo escrito y publicado sobre la condición de la mujer en otras sociedades y en algunas ocasiones se ha pretendido extrapolar las conclusiones principales de dichos trabajos a nuestra sociedad. Los procesos sociales”, sin embargo, “son complejos y no exportables e importables”. Por otra parte, Heller destaca la necesidad de hacer visibles ciertos “modelos”, puesto que “cuando una mujer llega a ciertas posiciones se convierte en un símbolo y ejemplo de lo que se puede llegar a hacer en el mundo público”.

Consideremos en concreto la especificidad de nuestra realidad regional: por una parte, en los Estados Unidos, donde la representación de la mujer en los cargos directivos es del 45% (Catalyst, 2004), muchas corporaciones estratégicamente buscan el establecimiento de la diversidad de género entre sus empleados, y la investigación y consultoría organizacional en los Estados Unidos apoya a las empresas que trabajan en el aprendizaje y creación de ventajas competitivas mediante el fortalecimiento de la diversidad. En cambio, en América Latina, los estudios sobre el rol por cumplir por las mujeres en la dirección corporativa en los diferentes países son muy pocos, y prácticamente ninguno tiene un alcance regional, es decir que los datos que disponemos suelen limitarse al ámbito específico de cada país, sin contar con trabajos que sintetizen la situación del subcontinente como un todo (CLADEA, 2007; Maxfield, 2002; Maxfield et al., 2008; Zabludovsky, 2005).

Panorama Nacional

Respecto del caso argentino, nos encontramos con que a pesar de la existencia de abundante bibliografía sobre la participación de las mujeres en el mundo del trabajo, poco se ha investigado y escrito sobre nuestras realidades locales (Bermúdez & Cristini, 2007; Di Marco, 2009; Heller, 1996; Castillo et al., 2008).

Sabemos, en concreto, que, de manera lenta pero sostenida, las mujeres argentinas han ido alcanzando cada vez más posiciones de dirección en las corporaciones: un estudio de la consultora internacional Grant Thornton (2009) realizó un muestreo y tomó mediciones de la situación en México, Argentina, Brasil y Chile, cuyos resultados fueron, para nuestro país, que las mujeres ocupan 17% de los cargos gerenciales disponibles en empresas privadas. Esto constituye un aumento mínimo con respecto su edición 2007, en el que el porcentaje hallado había sido del 16%. A su vez, el estudio muestra que en el 47% de las empresas argentinas no hay ninguna mujer ocupando ningún cargo gerencial. Un estudio de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (en adelante FIEL) elaborado por Marcela Cristini (2008) indica que, en el sector privado, el 40% de la fuerza laboral es femenina. Cristini tomó una muestra representativa (unas 2300 empresas que representan entre el 30% al 40% de la economía del país) y encontró que en lo que va de este siglo, el porcentaje femenino en los cargos más altos alcanzaba apenas un 11%. Por otra parte, las estadísticas indican que de las mil empresas destacadas en la economía de negocios de la Argentina, las presidentas corporativas (CEO) no llegan siquiera al 1%, lo cual realza el mérito de quienes han llegado.

Pese a la proporción minoritaria que señalan estas cifras, lo cierto es que se trata de una tendencia creciente: recordemos que fue apenas en 1990 cuando, por primera vez, una mujer ocupó un puesto de presidenta o CEO en la Argentina: María Luisa Fulgueira, quien quedó a cargo de la filial local de Dow Corning. Es curiosamente a partir de 2001, con la crisis (económica, política y social), que se ha dado una mayor participación femenina en el liderazgo empresarial: tenemos como ejemplo a Sandra Yachelini, ex presidenta corporativa de la empresa Microsoft; hasta el 2009 Paula Santilli lideró PepsiCo en Argentina y Chile; y Hewlett Packard (HP) fue liderada por Analía Rémedi. La lista de mujeres al poder no se detiene ahí: la ingeniera Marcela Solanes dirige Unisys, mientras que MTV, la corporación Nutricia - Bagó, Chandon y el Banco Hipotecario, entre otras, tienen y han tenido como líderes a mujeres.

En la Tabla 4 se detalla la lista (no exhaustiva) de 20 mujeres que han alcanzado relevancia pública en el ámbito local, con mención de edad, empresa, cargo y fecha en la que asumieron esa posición directiva.

Insertar Tabla 4 Aquí

Tomando el período clave que va desde el 2000 hasta 2012, esta investigación se propone analizar distintas líneas de abordaje y de interpretación que permitan desarrollar futuras investigaciones en torno a qué factores facilitaron el acceso de ciertas mujeres a los puestos de trabajo vinculados a la alta dirección y a los órganos de gobierno empresariales de las grandes empresas en nuestro país. En efecto, el hecho de que cada vez más mujeres estén ocupando posiciones de liderazgo en empresas argentinas no ha sido analizado en sus particularidades; en concreto, qué mecanismos determinan la “selección” en virtud de la cual algunas mujeres llegan a estos cargos de dirección. Sin embargo, hay un dato en la literatura sobre el tema que podría proveernos una clave. Permitámonos citar in extenso a Heller (1996: 22): “Varones y mujeres partimos de experiencias distintas en el momento de encarar una carrera laboral; tenemos diferentes pautas de socialización, diferentes valores culturales y diferentes modelos de comportamiento. Estas diferencias fueron vistas hasta ahora como desventajas, pero estos rótulos y visiones están cambiando; comienzan a escucharse nuevas voces. ¿Por qué seguir viendo las diferencias como déficit y no comenzar a aprovecharlas como fortalezas que podemos incorporar a nuestro ejercicio profesional diario? Actualmente es común oír hablar de estilos de liderazgo femenino (Loden, 1992), formas diferentes de gerenciar de las mujeres (Jacobson, 1985) o la ventaja de ser mujer (Helgesen, 1993)”.

Así las cosas —y a la lista presentada por Heller podrían agregarse otros tantos ejemplos (Gilligan, 1982; Hardestey & Jacobs, 1986)—, cabría esperar que existieran ciertas coincidencias entre los estilos de liderazgo femeninos y las necesidades de conducción que las corporaciones buscan en los CEO actuales; de este modo, sería en las particularidades —consideradas positivas— de estos “estilos” que desembocaría la pregunta sobre por qué ciertas mujeres resultan elegidas para roles en la alta dirección. No obstante, tenemos que ser cautelosos y no partir de este presupuesto de la existencia de un distintivo “liderazgo femenino” sin problematizarlo debidamente. Así, por ejemplo —y para tomar un caso argentino, de particular importancia para nuestro trabajo—, veremos el análisis de Heller, según quien, “en investigaciones llevadas a cabo en Argentina con un número reducido de casos, no puede establecerse con precisión que exista un estilo de liderazgo típicamente femenino” (Heller, 2003: 54). Con todo, la autora sigue reconociendo a las mujeres directivas de empresas “características distintivas respecto de sus pares masculinos, diversidad de

metodologías, pero que no llegan a distintos finales” (Heller, 2003: 56-57). Distintas vías, pues, aparecen como necesarias para llegar a lo mismo.

En los últimos años hemos presenciado en nuestro país el ascenso de mujeres a los más altos puestos de dirección de importantísimas empresas. Entre algunos de los nombramientos más notables podemos mencionar el caso de Isela Costantini como presidenta y directora ejecutiva de GM de Argentina, Uruguay y Paraguay a principios de 2012; el ascenso de Silvia Tenazinha al puesto de presidenta de Oracle para Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia en el mismo año; y la designación por parte de Microsoft de Fabricia Degiovanni como directora general para la Argentina y Uruguay (reemplazando en el cargo a Sandra Yachelini, quien pasó a ser directora regional de Pymes y Canales para América Latina) en enero de 2013.

Sin embargo, aunque creciente, el número no deja de ser abarcable ya que — precisamente— todavía se trata de excepciones.

El intento de combatir la desigualdad desde la legislación. Históricamente, la Argentina ha sido un referente en Latinoamérica en cuanto a leyes que protejan las oportunidades de éxito profesional para las mujeres. Ya en el año 1998 se había promulgado el Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral, a lo que siguió, años después, en 2006, la Ley 26.485 por la que el Senado Nacional suscribió el Protocolo Facultativo de las Naciones Unidas sobre Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Finalmente, en 2009 se promulgó la Ley 26.485, de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. El ítem 6 del artículo 11 de esta ley insta al Ministerio de Trabajo a “desarrollar programas de sensibilización, capacitación e incentivos a empresas y sindicatos para [...] promover la igualdad de derechos, oportunidades y trato en el ámbito laboral, debiendo respetar el principio de no discriminación en el acceso al puesto de trabajo, en materia de convocatoria y selección; la carrera profesional, en materia de promoción y formación; la permanencia en el puesto de trabajo y el derecho a una igual remuneración por igual tarea o función” (Boletín Oficial, 1998, 2006 y 2009).

Igualmente, y a pesar de estos intentos legales, hoy en día sigue apreciándose un claro desfase entre estas tres variables: el masivo ingreso de personal femenino al

mercado laboral, su creciente nivel de capacitación académica respecto de los hombres¹ y el acceso que finalmente esas mujeres alcanzan en los puestos directivos.



¹Según el *Anuario Estadístico* del Ministerio de Educación argentino en su edición del año 2008, seis de cada diez estudiantes son mujeres y su tasa de graduación es mayor que la de sus compañeros varones.

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS EN EL ÁREA

Estudios sobre las Mujeres Líderes en la Argentina y Latinoamérica

Destacamos los trabajos de Lidia Heller (1996, 1999, 2003 y 2011) y Laura Di Marco (2009), no obstante tratar algunos problemas similares a los del resto de la bibliografía consultada, por su *procedencia*, puesto que no existen demasiados antecedentes del presente trabajo en cuanto a abordar la problemática de las mujeres líderes desde el contexto argentino y latinoamericano. Junto con estas obras, y para completar nuestra revisión bibliográfica, haremos alusión a otros trabajos locales:

- El interés coordinado de estudiar a las mujeres en posiciones de dirección en Latinoamérica nació del proyecto *Women Business Leaders in Latin America* (WBLLA), coordinado por Sylvia Maxfield, de Simmons College, quien en 2002, junto con académicas de siete países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, México y Venezuela), procedió a conducir las primeras entrevistas en profundidad a un grupo de las ejecutivas en sus respectivos países.
- En 2007, CLADEA² publica un número especializado sobre mujeres ejecutivas hispanoamericanas detallando los resultados de investigaciones en tres países (México, Colombia y España). En dicha publicación, Susan A. Clancy (directora académica de la INCAE Business School de Costa Rica) trata sobre las posibles razones para que no haya más mujeres en la cima corporativa; otro estudia la influencia positiva que podría tener enmarcar el tema del género en los programas de responsabilidad social. Se presenta un estudio de un caso de Costa Rica y dos minicasos internacionales. Allí la autora examina la evolución de los conceptos sobre el efecto de estereotipos, sobre las diferencias biológicas y las decisiones que toman las mismas mujeres sobre sus opciones de vida. Y propone la hipótesis de que esto puede deberse a la decisión de las mismas mujeres, que escogen una vida distinta de la gerencial. Las incompatibilidades con la vida familiar y una orientación hacia calidad de vida las pueden llevar a concluir que hay mejores cosas por hacer en lugar del trabajo corporativo.

²Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Sus objetivos son difundir los trabajos sobre investigaciones empíricas y teóricas en el campo de la administración en América Latina, y servir como medio de integración entre los académicos de las escuelas que lo constituyen.

- Por su parte, Gina Zabludovsky (2005) realizó, con el auspicio de Inter American Dialogue y Simmons School of Management, un trabajo de investigación con base en la información suministrada por encuestas aplicadas a 75 compañías de la región y 120 entrevistas hechas a un número igual de mujeres que se desempeñan en rangos superiores de la esfera empresarial en siete países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, México y Venezuela. Este trabajo documenta la presencia de la mujer en la gerencia corporativa, al tiempo que investiga las diferencias sectoriales, generacionales y de tipo de cargos ocupados. De igual forma, dicho trabajo reúne la visión que las entrevistadas tienen respecto a los obstáculos y oportunidades para avanzar profesionalmente en el contexto regional. Los hallazgos se fundamentan en las encuestas mencionadas y en siete estudios de caso; uno en cada país de la muestra. La información se recogió personalmente por personal calificado y entrenado para tal fin. La reunión de estos elementos permite obtener una perspectiva de los roles desempeñados por las mujeres ejecutivas, la visión que tienen de sus carreras, la manera como se dio su desarrollo profesional y la forma como ha sido abordado por ellas el tema de la mujer y la gerencia empresarial. El análisis cualitativo y cuantitativo del cual se derivan las conclusiones de este trabajo constituyen el primer y único reporte regional existente, a la fecha, sobre el rol de la mujer en la esfera corporativa latinoamericana. Según la información y los hallazgos obtenidos por este estudio, la mujer en América Latina se encuentra ampliamente representada, tanto en la jerarquía corporativa como en la diversidad de sectores y funciones laborales, pero existe espacio para un mayor progreso y avance, sobre todo cuando se trata de los cargos más altos de la gerencia corporativa, especialmente en los sectores de telecomunicaciones, manufactura y energía; y en áreas tales como finanzas, ingeniería y operaciones. La investigación muestra que las empresas en América Latina apenas comienzan a estudiar la racionalidad y las herramientas para el avance del trabajo de la mujer.
- Sylvia Maxfield (2008), al analizar los programas que tienen las 100 compañías mencionadas por la revista *Fortune* que están extendiendo sus prácticas de diversidad a Latinoamérica, menciona cinco formas de atender a las mujeres en las organizaciones: (i) esfuerzos por priorizar e institucionalizar la diversidad; (ii) programas para aumentar el número de mujeres directivas (sumar); (iii)

programas que buscan “arreglar” a las mujeres ofreciéndoles planes de desarrollo profesional; (iv) aquellos que pretenden cambiar a las organizaciones para nivelar el campo de juego (encajar); y (v) programas que quieren valorar la contribución de las mujeres para la organización (agregar valor).

- Alicia Kaufmann (2009) realiza diversos estudios con el objetivo principal de explorar las causas internas y externas que limitan o potencian a la mujer española en su transición hacia la alta dirección. En este estudio cualitativo, se analiza la influencia de los modelos de identificación familiar y la de la pareja, con su implicación en los roles y las tareas familiares y reproductivos. También se aborda la incidencia de la educación formal en la autonomía femenina. Tras el examen de los aspectos de la personalidad de las mujeres directivas, examina las conductas y actitudes de las mujeres en el desempeño profesional a lo largo de las distintas etapas y estadios de la carrera profesional.
- Otras investigaciones del caso argentino las encontraremos en los trabajos de Guillermo Bermúdez y Marcela Cristini (FIEL, 2007), y de Novicket al. (2008). En el caso del trabajo de FIEL se buscó aislar las ocupaciones de nivel gerencial donde la toma de decisiones afecta directamente a la organización de los recursos productivos y sus remuneraciones (dejando de lado gerencias medias en sectores administrativos o de recursos humanos donde las mujeres han ido ganando participación en los últimos años). La base de datos (2004-2005) que se reunió abarcó alrededor de 2300 empresas de la Argentina, en las actividades de industria, servicios y finanzas, cuya información estaba disponible en diversas fuentes como memorias anuales, directorios empresarios e información institucional publicada por los medios. Estas empresas representan aproximadamente entre el 30% y el 40% del Producto Bruto de la economía de negocios de la Argentina (se excluye del cálculo al sector público). Los cargos incluidos en la estimación corresponden a presidentes y vicepresidentes de empresa, miembros del directorio, gerentes generales, socios y socios gerentes, CEO y CFO, en su gran mayoría. Las empresas están distribuidas en todo el país y son representativas de un amplísimo espectro de la actividad de negocios. Se identificaron un total de 14.880 cargos ejecutivos. La distribución por género mostró que las mujeres representaban el 11% de esos cargos, es decir una participación minoritaria. Al considerar la distribución por empresas, se observó que aproximadamente el 60% de ellas no contaban con mujeres en cargos

gerenciales. Recalculando la participación para el 40% de empresas que sí cuentan con mujeres en cargos gerenciales, el porcentaje sobre el total de ejecutivos alcanzaba al 21%.

El Estudio de la Problemática Argentina

De los trabajos locales podemos destacar el trabajo pionero de Heller (1996), quien realizó estudios exploratorios acerca de la primera generación de mujeres en posiciones destacadas (años noventa) en distintas profesiones en nuestro país, con el objetivo de indagar quiénes eran, cómo pensaban, cuáles fueron los pasos que debieron transitar para desarrollar una carrera laboral exitosa.

De los escasos trabajos más recientes, podemos citar el estudio de Laura Di Marco (2009), que pese a sus innegables méritos a la hora de poner de manifiesto características distintivas de las mujeres líderes, parece, a nuestro juicio, mostrar un flanco débil al apresurarse a establecer que “el liderazgo femenino empresarial, las CEO que hoy dirigen multinacionales, surgió como un fenómeno producto de dos factores: la crisis de 2001, que quemó todos los manuales conocidos hasta el momento, y la llegada de un nuevo siglo en el que empezó a aparecer la diversidad como valor cultural” (Di Marco, 2009: 292); más adelante, en relación al primero de estos factores, se pregunta: “¿Hay algo que conecte a las mujeres con las crisis? La historiadora Dora Barrancos dice que sí, y que en toda revolución o crac ellas emergen a la superficie, como la espuma” (Di Marco, 2009: 292). Hay, en nuestra opinión, una debilidad clara en este tipo de enfoque: por un lado, la autora no se encarga de contrastar el avance de las mujeres líderes en las empresas en la Argentina post 2001 con el que pudo darse, o no, en otros países que en el mismo período *no* hayan atravesado crisis económicas, y de este modo se impide detectar si respondió a la particularidad de la crisis en la situación argentina y no fue, como sería perfectamente plausible, exclusivamente parte de una tendencia global a percibir “la diversidad como valor cultural”. Por otro lado, esta imposibilidad de descartar una explicación rival —en la cual la crisis no tenga mayor relevancia— se ve agravada por la circunstancia de que, si bien la autora se pregunta por la conexión entre las mujeres y “las crisis”, el alcance de este plural tiene que matizarse recordando que, en la medida en que nos refiramos a nuestro problema específico —y no quizás a otras áreas como la política—, esta supuesta regla inductiva

no puede extenderse más allá de 1990, cuando el número de mujeres líderes en el país era cero.

En un reciente trabajo, Heller (2011: 68) examina la situación actual de mujeres que han accedido a los más altos niveles de decisión en distintas empresas en la Argentina, analizando y comparando además las tendencias de su participación en la actividad económica del país y de la región. Asimismo investigó acerca de sus trayectorias de carrera, sus condiciones de trabajo, la compatibilización de roles y el nivel educativo alcanzado, identificando tipologías de carrera de acuerdo con las tendencias observadas. Como parte de los hallazgos de la investigación, Heller esboza un perfil de la mujer directiva argentina que presenta las siguientes características:

- Edad promedio 48 años. Casadas con hijos
- Altas credenciales educativas (MBA, posgrados en el exterior) en carreras de Management-Ingeniería
- Superan las 55 horas semanales de trabajo
- Apoyo doméstico para el avance de sus carreras
- Aportan más del 50% al presupuesto familiar
- Ambiciosas. La mayoría no ha rechazado promociones o ascensos
- Mantienen el control activo de sus carreras
- No reconocen la discriminación

Asimismo, analizando el modelo de perfil predominante, Heller correlaciona la situación argentina con lo que ocurre en el resto de Latinoamérica: “El modelo centrado en el perfil tradicional masculino de altos directivos es el que prevalece en ejecutivas latinas que han llegado a la cumbre dentro de las corporaciones. Las ejecutivas siguen las mismas pautas masculinas y utilizan las mismas opciones que impone el modelo dominante; especialmente en lo referido a sus elecciones profesionales y prioridades ante la familia; resolviendo a través de la delegación total en personal doméstico los roles de cuidado y domésticos”.

Para ilustrar el panorama local, en el Anexo A se detallan las opiniones (extractadas de publicaciones en diarios, revistas y medios sociales) de 20 mujeres directivas. Sus testimonios ilustran algunos de los puntos clave desarrollados en este *review*: existencia del estilo femenino de liderazgo, conciliación entre maternidad y carrera laboral, facilitadores, barreras, impulsores, techo de cristal, etcétera.

LINEAMIENTOS PRINCIPALES DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

Partir de una multiplicidad de enfoques, expresados en los trabajos de diferentes autores, nos ha permitido formarnos una imagen general de la cuestión de la integración femenina en las organizaciones de dirección empresarial que va más allá de las aproximaciones parciales que unilateralizan las hipótesis explicativas sobredimensionando la importancia de algún factor en particular. Para dar cuenta, hasta donde nos sea posible, de la complejidad de nuestro objeto de análisis, procederemos a distinguir entre una serie de dimensiones que, en nuestra opinión, deben ser tenidas en cuenta de conjunto en futuras investigaciones para evitar caer en conclusiones apresuradas. Cada una de estas dimensiones deberá ser estudiada por sí misma, atendiendo a sus propias dinámicas, así como en su relación con las restantes. Esta enumeración, por supuesto, no agota los aspectos relevantes que pudieran estudiarse, pero sí constituyen un indispensable punto de partida para un abordaje que pretenda cierto nivel de exhaustividad.

Dimensión Histórica

El hecho de que las empresas con más trayectoria arrastren algunos mecanismos de funcionamiento cristalizados, aunque estos no resulten ya funcionales, no puede ser motivo de sorpresa. Si consideramos que históricamente han sido los hombres los “líderes naturales” en el mundo de los negocios, podemos comprender que la competencia femenina en este ámbito no sea bien recibida. Si además tenemos en cuenta que este proceso de integración viene acompañado por una serie de cambios en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, donde la comunicación, la cooperación y la flexibilización de los modos de organización ponen en cuestión las anquilosadas estructuras jerárquicas rígidas y tradicionales, podemos entender que el sector de tendencia más conservadora de cada empresa represente un freno ante este fenómeno por miedo a perder protagonismo.

Como contraparte, por fuera de este ámbito, observamos cómo los roles sociales de conjunto vienen sufriendo enormes transformaciones, achicándose las brechas que solían existir entre las actitudes y tareas asignadas para hombres y mujeres respectivamente. Los movimientos de liberación femenina han calado hondo en el imaginario colectivo, y cada vez se muestran más anacrónicas las estructuras sociales que siguen marginando la participación femenina.

Dimensión Cultural

Comprende tanto la dimensión cultural general entre países como la relativa específicamente a las organizaciones.

A nivel general, podemos observar una notoria diferencia entre la participación femenina en distintas esferas de la vida pública en diferentes culturas. El abismo que separa las cifras de participación femenina en las juntas directivas de las empresas en distintas regiones del planeta tiene su correlato en las desigualdades de género que se expresan también en otros ámbitos de esas sociedades, como el acceso a la educación, la organización familiar o la actividad política.

Dimensión Personal

No podemos pasar por alto que las mujeres que han llegado a ocupar los principales puestos en grandes organizaciones lo han hecho a costa de enormes sacrificios personales y con una muy marcada perseverancia y autoconfianza. Pelear por un espacio propio en un mundo de hombres supone la decisión consciente de emprender una larga batalla en la que se corre con desventajas de partida. Esto implica que para una mujer, acceder a un puesto de alta responsabilidad no obedece a un desarrollo natural de su carrera profesional, sino que representa un reto sumamente ambicioso que no necesariamente todas las mujeres empresarias estarán dispuesta a encarar.

Dentro de esta dimensión, debemos destacar además como un factor de primordial importancia la cuestión de la maternidad, que suele ser clave en el proyecto de vida de una mujer. Ya sea que decida ser madre o no serlo, esta decisión marcará un antes y un después en su carrera y en el orden de prioridades que establezca en todos los aspectos de su vida.

Dimensión Educativa

Es posible que este sea uno de los ámbitos donde más se hayan revertido las desigualdades, pero recordemos que, hasta hace no muchos años, la educación superior no estaba al alcance de la mayoría de las mujeres. Incluso hoy pueden detectarse tendencias a identificar determinadas profesiones como “femeninas”, como la docencia o la enfermería, a diferencia de actividades relacionadas con la industria o el comercio, sobre todo si se trata de espacios de dirección en esas actividades.

Por otro lado, contamos con datos estadísticos acerca de las proporciones de hombres y mujeres que inician y terminan una formación superior, y las particularidades de cada carrera o área en especial, pero también resulta interesante (y en este punto la información de la que disponemos es insuficiente) analizar cómo desde la escuela primaria y hasta en la crianza familiar, hombres y mujeres van formando desde su nacimiento un imaginario respecto de su proyecto de vida que determinará, entre otras cosas, su posterior elección de una carrera y su trayectoria laboral, así como la mayor o menor predisposición a aspirar a roles de autoridad y responsabilidad.

Dimensión Legislativa, Jurídica y Política

Como ya hemos mencionado, la mayor parte de los avances en materia de igualdad de oportunidades dentro de las empresas han respondido a la adecuación a normativas impulsadas desde el Estado (si bien podría argumentarse que estas iniciativas oficiales han sido a su vez motivadas en gran parte por movimientos sociales, esta influencia no se ha ejercido directamente sobre las empresas sino que, para ser efectiva, ha requerido la intervención del poder político como intermediario). Podemos considerar esto un puntapié inicial que ayudó a abrir las puertas al surgimiento de mujeres líderes en el ámbito económico, aunque no debemos subestimar la importancia que han tenido luego los significativos ejemplos de las propias mujeres que lograron el éxito profesional y los aportes que ellas mismas han hecho a la modernización de las estructuras organizativas.

San Andrés

PRINCIPALES EJES TEMÁTICOS DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA

Sin perder de vista las dimensiones de análisis recientemente enumeradas, pasaremos a analizar en particular los principales conceptos que encontramos mencionados en la bibliografía, incluyendo tanto las hipótesis presentadas explícitamente como los presupuestos que pueden identificarse en los distintos abordajes.

La Existencia de un Supuesto “Estilo Femenino de Liderazgo”

Como ya hemos adelantado en la introducción, es esta una hipótesis que nos interesa en particular analizar a fondo, porque tras una apariencia casi “de sentido común” se pueden encontrar, hilando un poco más fino, algunas premisas que no podemos apresurarnos a aceptar sin más. Para empezar, la idea de que existiría este “estilo femenino” parte de la constatación algo ingenua de las diferencias que efectivamente presentan los modos de desempeñarse en los roles de dirección entre hombres y mujeres en la actualidad, pero este acercamiento pasa por alto al menos dos puntos de vital importancia: que estas mujeres se encuentran en minoría en su ambiente laboral y que no cuentan con antecedentes que validen de entrada su derecho a ocupar esos roles. Una vez explicitadas estas dos circunstancias, ya no resulta tan obvio que puedan interpretarse los modos de trabajo de estas mujeres líderes simplemente como resultado de su condición de género, sino que resulta indispensable considerar al menos la posibilidad de que algunas de sus conductas estén determinadas por la imperiosa necesidad de “pagar derecho de piso” en un mundo de hombres, es decir, que constituyan más una estrategia adaptativa que una peculiaridad femenina en la manera de ejercer roles de liderazgo. No podremos constatar de manera inequívoca hasta dónde esta situación de vulnerabilidad es la que determina la actuación de las mujeres en la dirección empresarial hasta que desaparezca este factor condicionante (la desigualdad, los prejuicios) y podamos ver en concreto si estas diferencias subsisten luego de ese cambio.

Para matizar lo dicho en el párrafo anterior, es necesario agregar que la constatación de esa diferencia en los recursos de liderazgo que actualmente se observa en las mujeres que ejercen cargos directivos constituye, no obstante, un hallazgo de vital importancia para el estudio de este fenómeno, siempre y cuando se contextualice debidamente esta observación sin perder de vista que se trata de una transformación aún en proceso y que,

por lo tanto, no resulta conveniente juzgar universales las particularidades de un determinado momento de ese desarrollo.

Asimetrías Cuantitativas entre Hombres y Mujeres. Los “Tokens”

La literatura especializada, en su mayoría centrada en el caso norteamericano, ha avanzado hacia considerar dos variables a la hora de analizar esta asimetría, ante todo en relación a una perspectiva histórica sobre su evolución: por un lado, toma en consideración la proporción de organizaciones que incluyen al menos a una mujer dentro de su junta directiva. Este primer abordaje arroja resultados relativamente alentadores, en tanto muestra que, en efecto, las mujeres han llegado a formar parte de la dirección en una significativa mayoría de las grandes corporaciones de los Estados Unidos. No obstante, la señal de alarma vuelve a activarse cuando “cruzamos” este dato con la proporción de mujeres sobre el total de directores, el cual se mantiene preocupantemente bajo. Una mujer ejecutiva señala, en esta perspectiva: “Creo que el verdadero techo de cristal está en la sala de la junta. La clase de cosas a las que se accede a través de otros CEO en otros negocios es una actividad que amplía enormemente los horizontes. Lo eleva a uno desde lo que esté haciendo y lo obliga a ver las cosas de formas más grandes. [...] Creo que las relaciones personales, conexiones e ideas interrelacionadas que ocurren en la sala de la junta pueden crear oportunidades únicas. Las mujeres claramente no están ahí, lo cual excluye a las mujeres de una red [*network*] muy grande e importante”.

Según Diane Smullen-Grob (2003): “Para ser parte de los rangos superiores en los negocios, necesitamos penetrar en las juntas al lado de los hombres. Allí es donde el diálogo está ocurriendo. [...] Nuestra representación en las juntas permanece insuficiente. Y si llegamos ahí, nuestras responsabilidades son generalmente más livianas que las de los hombres [o] somos casos testimoniales [*tokens*]”. Esto ha conducido a asumir que el rol de las pocas mujeres “que llegan” es, para las organizaciones, “simbólico” o “testimonial”. Como señala la investigación de Burke y Mattis (2000): “La mayor parte de la investigación sobre mujeres directoras de juntas se ha enfocado en la sub-representación de las mujeres en las juntas, la cual fue documentada tan tempranamente como en 1977 [...] y continúa siendo bien documentada por muchos investigadores. Dos estadísticas sobre la representación de las mujeres en las juntas se informan comúnmente: el porcentaje de cargos en las juntas en manos de mujeres, y el porcentaje de organizaciones que tienen una o más mujeres

en sus juntas. La investigación muestra un porcentaje muy inferior de cargos en las juntas en manos de mujeres que el porcentaje de compañías con una mujer en su junta [...]. Claramente, los hombres ocupan la mayoría de los cargos de las juntas, lo que lleva a los investigadores a la sugerencia de que las pocas mujeres nombradas en las juntas son ‘testimoniales’ [*tokens*]

De hecho, resulta peculiar que en el mismo artículo, el quinto motivo entre los que, más adelante, se enumeran en defensa de la conveniencia que tiene para las organizaciones nombrar directoras mujeres es el de “mejorar la imagen de la compañía”, lo cual puede ser cierto, claro está, pero no contribuye a fomentar la cantidad de mujeres directivas más allá de un cierto límite. Veamos el análisis de Fondas (2000) precisamente a este respecto: “Evaluar la contribución de mujeres directoras a la función institucional de la junta es complejo. [...] la presencia de mujeres directoras puede proveer la apariencia de legitimidad sin ningún propósito ulterior. Esto es porque, para adquirir legitimidad, las organizaciones a menudo imitan las formas o prácticas de otras organizaciones. Por ejemplo, una firma podría copiar una particular estructura de organización [...] con el propósito de ganar legitimidad, incluso si no es ideal para los propósitos estratégicos o de eficiencia. Esto significa que en tanto la mayoría de las compañías tengan solo números simbólicos [*token numbers*] de mujeres en sus juntas, no hay ningún incremento de legitimidad al nombrar más. No hay oportunidad de que el número de mujeres en las juntas aumente vía isomorfismo mimético”.

Sobre esta base, tenemos que considerar ahora algunos posibles factores explicativos de esta situación o “barreras” a la entrada de mujeres en la dirección de las organizaciones.

Barreras para la Participación Femenina. El “Techo de Cristal”

La profusa literatura existente sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en diferentes ámbitos profesionales y contextos sociales, políticos y culturales detecta aún la existencia de “barreras” a la llegada de ellas a roles directivos (Aisenberg & Harrington, 1993; Erkut, 2001; Glazer-Raymo, 1999, 2003; Ropers-Huilman, 2003; Warren & O’Connor, 1999; Wolf-Wendel & Ward, 2003).

Se ha propuesto una variedad de tipificaciones en relación con estas barreras. Mattis (1990) agrupa los frenos en barreras de actitud (*attitudinal*), como las percepciones

estereotipadas; barreras estructurales, como la falta de contactos (*network*) o de asesoramiento; y barreras de autoselección, como la falta de confianza.

Destacar de esta manera el problema de la “autoselección” resulta interesante quizá menos por la posibilidad de diferenciar tajantemente entre tipos de barreras como presuntamente operantes de forma independiente que para iluminar la circunstancia real de que la combinación con otros factores termina redundando en una autoexclusión de la competencia por los cargos directivos superiores por parte de las mujeres. Según cita Smallen-Grob (2003:16): “Carol Aynsley, vicepresidenta del área de desarrollo de negocios en Medical City Dallas, ya no se siente motivada para traspasar el techo de cristal sola. Ha sido un camino tan largo y difícil que muchas de nosotras perdimos ese fuego en nuestros vientres”. En palabras de la propia Aynsley: “Creo que definitivamente hay un techo de cristal. Y cuando pienso en romperlo me doy cuenta de que eso exigiría demasiado de mí y no puedo soportar la partida. [...] Con el techo de cristal, una tiene que decidir cómo va a jugar la partida dentro de esa compañía, cuál es la política dentro de esa compañía, y si está dispuesta a hacer lo que va a ser necesario hacer. ¿Soy capaz de hacerlo? Sí. ¿Quiero hacerlo? No”. Procederemos aquí a realizar una categorización propia de los tipos de barreras que se presentan en el ascenso a puestos de mayores responsabilidades para las mujeres con el fin de presentar el problema de la manera más clara posible. Indicaremos al mismo tiempo las semejanzas y diferencias en estas tipificaciones con las que encontramos en los autores analizados.

A grandes rasgos, podemos distinguir entre barreras a) externas, b) internas y c) organizacionales. Esta tipificación primaria es de vital importancia a la hora de considerar la posibilidad de ejercer alguna modificación sobre estas limitaciones para el desarrollo de las mujeres en sus carreras laborales, pues se trata de diferenciar claramente las tres causas centrales que apuntan a responsabilidades particulares de tres actores intervinientes definidos: lo que podríamos llamar “la sociedad” (entendiéndola como la suma de normas culturales vigentes, estructuras familiares, instituciones políticas, religiosas, educativas, informativas, etc.), la propia mujer como sujeto (en sus aspectos psicológicos, biológicos, ideológicos, intereses personales, etc.) y las empresas mismas. Así delimitadas las responsabilidades, aun sabiendo que siempre se trata de una interrelación de factores actuantes en cada situación, las problemáticas pueden abordarse de manera más eficaz, pues se hace evidente qué tipo de medidas es pertinente esperar de cada uno de los actores. Tenemos entonces ahora una visión más precisa de la situación, donde podemos identificar qué responsabilidades corresponden

a instituciones estatales (legislación igualitaria, campañas de concientización, incentivos a la diversidad en las direcciones empresariales), cuáles a la capacitación personal (adopción de estrategias de liderazgo, superación de limitaciones subjetivas de autovaloración, adopción de pautas comunicativas adecuadas, búsqueda de *mentoring*) y cuáles a la propia organización empresarial. Esta última es aquella que más nos interesa en el presente trabajo, pues intentaremos dilucidar qué medidas prácticas pueden ser aplicadas desde las empresas para paliar estos escollos en pos de la mejora de la productividad y el bienestar personal de sus miembros directivos (cuestión de vital importancia para retener en sus filas al personal mejor calificado y más experimentado).

Veamos ahora de qué manera operan concretamente estas barreras, las combinaciones entre ellas que suelen presentarse y las consecuencias que pueden acarrear en cada caso, así como la visión de diversos autores sobre ellas.

Barreras externas. Algunos estudios (Alvesson & Billing, 1992; Glazer-Raymo, 1999) han puesto de manifiesto la importancia de los factores culturales y han señalado algunas de las tradiciones y creencias sociales que han frenado el desarrollo profesional de las mujeres: *a*) la tradición judeo-cristiana que coloca el papel de la mujer en el hogar, contribuyendo así a retrasar su incorporación al trabajo remunerado; *b*) ciertas teorías sobre el desarrollo evolutivo que sostuvieron el argumento de la incapacidad de las mujeres para soportar altos niveles de estimulación mental; *c*) las sospechas que pueden cernirse sobre aquellos —hombres en su mayoría— que favorecen el ascenso de una mujer a un puesto de gestión.

También podríamos incluir entre estos factores sociales la existencia de un “conflicto familia-trabajo” en tanto específico de las mujeres. Las mujeres atraviesan momentos cruciales en sus vidas, los relacionados con la maternidad y la crianza de los hijos, que también las llevan a veces a desistir del esfuerzo por alcanzar mayores logros en su desarrollo profesional o a posponer determinadas decisiones acerca de dicho desarrollo. Diversos estudios (Lea y Leibowitz, 1992; Wolf-Wendel & Ward, 2003) han discutido este particular conflicto de rol de género y su influencia sobre la carrera profesional de las mujeres.

Los estudios realizados han mostrado que las mujeres que ocupan puestos de dirección están expuestas a un mayor estrés que los hombres en virtud de conflictos familia-trabajo (Cooper & Davidsson, 1982; Greenhaus & Beutell, 1985; Jick & Mitz,

1985). Según Hewlett (2002), la mayoría de las mujeres que ocupan puestos de dirección tienen que decidir entre mantener su carrera profesional o la familia. Numerosos estudios señalan que las mujeres continúan encargándose de las tareas de la casa y, en especial, de los niños, sean cuantas sean las horas de trabajo fuera del hogar (Hoschschild, 1989; Lewis & Cooper, 1987; Pleck, 1985). Según Hoschschild (1989), a causa del reparto desigual del trabajo hogareño, las mujeres manifiestan tener una “segunda jornada” en casa, aparte de su jornada laboral. También el estudio de Barsh, Cranston y Craske sobre *centered leadership* parte de la base de que uno de los factores que “distinguen particularmente a las mujeres de sus pares varones en el lugar de trabajo” es que “su doble carga —la maternidad y la administración [*management*]— absorbe energía de una forma particularmente desafiante” (Barsh, Cranston & Craske, 2008: 36). Según estas autoras, “las ejecutivas actuales trabajan duro [...]. Lo que es más, muchas mujeres vuelven del trabajo a casa solo para empezar una ‘segunda jornada’: 92% de ellas todavía se hacen cargo de todas las tareas hogareñas, como la preparación de la comida y el cuidado de los niños”. Es por eso que “el balance trabajo-vida es un mito” para estas líderes, y “la única esperanza que tienen las mujeres es equilibrar sus flujos de energía” (Barsh, Cranston & Craske, 2008: 40).

Heller señala sobre este tipo de barreras: “Las ambientales y sociales se relacionan con las tradiciones y pautas culturales que aún persisten en la mayoría de las sociedades y que obviamente influyen en muchos de los comportamientos estructurales que enunciamos. Por ejemplo, asignarles e inculcarles a los niños varones desde temprana edad la necesidad de que sean firmes, agresivos, competitivos y a las niñas que sean tiernas, maternales, emotivas condiciona fuertemente conductas y roles que tanto varones como mujeres cumplirán en la sociedad donde actúan”. Según esto, por lo demás, los tipos de barreras en juego no serán compartimentos estancos, sino que los factores “sociales” influirán en los “estructurales”. Sin poner este caso explícitamente bajo esa consideración, Heller menciona el ejemplo de una representación extendida en las organizaciones que bien puede entenderse como correlato de un prejuicio social de mayor alcance: “Una vez que las mujeres se incorporan a las organizaciones, aparece otro de los mecanismos de discriminación: la conocida ‘creencia’ de que ellas no poseen la capacidad de mando, ni la iniciativa, ni la posibilidad de dirigir grupos e innovar”.

Barreras internas. Además del tema crucial que representa la maternidad, la autora Alicia Kaufmann (2009) señala dos puntos muy importantes y poco tematizados respecto de las complicaciones a nivel personal que se le presentan a una mujer que aspire a ocupar un cargo directivo en una empresa: los conflictos de pareja y las contradicciones internas que se suscitan respecto de cumplir con las expectativas de sus padres. Ahondemos un poco sobre estas cuestiones.

El sentido común que identifica el poder y la responsabilidad de ser el proveedor económico en la familia con la figura masculina no afecta solo la relación entre colegas de diferente sexo, sino que también implica un motivo de conflicto en las parejas donde ambos miembros trabajan. Por una parte, una mujer que ocupa un rol de liderazgo empresarial y que ha alcanzado un nivel remunerativo importante resultará una afrenta para la percepción de la mayoría de los hombres respecto de su propia masculinidad. Por otra parte, tampoco está aún culturalmente establecido que el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos sean una responsabilidad compartida a partes iguales por hombres y mujeres, por lo que una mujer “demasiado” dedicada a su trabajo corre grandes riesgos de ser considerada una mala madre o una mala esposa. Esta realidad fuerza a muchas mujeres, entonces, a tener que elegir entre el éxito profesional y el familiar, lo que con frecuencia redonda en la renuncia a posibles ascensos y, en algunos casos, hasta a la propia carrera de conjunto.

La misma autora señala agudamente un condicionamiento temprano y diferenciado que reciben hombres y mujeres en sus vidas, y que será determinante para la manera en que se perciban a sí mismos en el futuro, así como para sus proyectos de vida. Kaufmann plantea, sobre la base de los datos obtenidos mediante un minucioso estudio estadístico, que tanto los padres como las madres cargan a sus hijas mujeres con un pesado bagaje de mandatos éticos y actitudinales (mucho más de lo que lo hacen con sus hijos varones). Paradójicamente, la autora ha descubierto también que, pese a esperar mayores esfuerzos de parte de sus hijas mujeres, es de sus hijos varones de quienes se sienten más orgullosos ambos progenitores. Sintetizando las ideas de Kaufmann, las mujeres incorporan desde su primera infancia valores como “ser respetuosas”, “ser buenas”, “esforzarse mucho”, “ser honestas”, recalcados hasta el hartazgo por su contexto familiar, además de la implícita (y a veces explícita) responsabilidad de poner en pie una familia y velar por su cohesión y armonía interna (a costa muchas veces de tener que resignar a sus aspiraciones individuales), pero a la vez es juzgada en comparación con sus hermanos varones (o con otros pares) por sus

logros intelectuales económicos. Vemos aquí claramente que incluso antes de llegar a la edad adulta y verse en la necesidad de elegir un proyecto de vida concreto, las mujeres ya cuentan con enormes expectativas ajenas (y propias) cuya satisfacción completa resulta más que improbable por incluir demandas que a priori resultan incompatibles entre sí.

Barreras organizacionales. Muchas veces el acceso de las mujeres a los niveles de dirección se ve obstaculizado por la falta de apoyo de los superiores; los casos excepcionales de mujeres que logran acceder lo hacen generalmente por el apoyo temprano recibido por parte de sus colegas y supervisores. Por su parte, el 50% de las mujeres que acceden a puestos de dirección lo hacen a través de contactos personales con hombres. Esta situación persiste a pesar de las políticas igualitarias y de los trabajos que asocian el equilibrio de sexos en la dirección y la capacidad de obtener beneficios para una compañía.

Un impedimento adicional proviene de las responsabilidades familiares. Según Linehan y Walsh (2000), no se trata de los vínculos familiares de la mujer en sí mismos, sino que estos vínculos se ven como obstáculos a su disponibilidad, y el estar disponible es esencial para la promoción. En el caso especial de las directivas, la falta de una política de flexibilidad en la empresa ha sido señalada como un obstáculo por Hewlett (2002).

El papel de una cultura de empresa adversa que funciona como obstáculo para el desarrollo de la carrera profesional de las directivas —el llamado “techo de cristal” (Davidson y Cooper, 1992)— ha sido estudiado por Traves et al. (1997) y Broadbridge (1999). Según estos autores, los hombres no solamente ocupan la mayoría de los puestos de dirección, sino que contribuyen a perpetuar una cultura “masculina”. En relación a este obstáculo, Powell et al. (2002) opinan que en las percepciones arraigadas de la autoridad, un buen directivo se percibe todavía como predominantemente masculino. De la misma manera, Antal e Izraeli (1993), tras el repaso de la situación en distintas partes del mundo, concluían que “probablemente la barrera más importante para las mujeres en el mundo industrializado sea el persistente estereotipo que asocia la dirección con ser hombre”. Un caso más puntual lo podemos encontrar en el estudio de Miller (2002), quien, a partir de su investigación sobre la falta de participación femenina en la industria del petróleo en Canadá, señala que las organizaciones grandes de tipo burocrático funcionan en torno a valores masculinos,

información que para él es como de sentido común dentro de la literatura feminista del análisis organizacional. Ya Acker (1990) y Mills (1988) (citados por Miller, 2002) hablaban de que las organizaciones funcionaban por géneros. En la industria del petróleo, por ejemplo, las mujeres encuentran barreras simbólicas que son parte de la cultura de la organización y del sector que les impiden mantenerse en puestos directivos una vez llegan a ellos. De allí que se haya propuesto que los empleadores no continúen pretendiendo que las mujeres sean “hombres con falda” si quieren retenerlas en la dirección de sus organizaciones (Hewlett & Buck Luce, 2005).

Este peso de la “cultura de empresa” se ha identificado, por ejemplo, incluso en un aspecto tan puntual —pero crucial— como los valores de género que se expresan en la forma en que están organizadas las reuniones: “Las mujeres corporativas blancas a menudo atribuyen la ausencia de valores más femeninos en el trabajo a que no son quienes están a cargo. [...] También se quejan del ritmo de las reuniones en las que predominan los hombres corporativos blancos. Una mujer en la rama de la ingeniería dijo que en reuniones con mayoría de ingenieros varones es difícil llegar a tomar la palabra en virtud del discurso competitivo y solapado, y de las dificultades que tiene para introducirse en él. Cuando va a reuniones con las 20 mujeres [...] de su propio grupo, es más probable que ella participe porque es más fácil introducirse. ‘Hay más espacios, y no hay un discurso competitivo. La gente me conoce, confía en mí y conoce mi trabajo’” (Kochman & Mavrelis, 2009: 99).

Los mismos investigadores señalan que la cultura masculina instaurada no solo condiciona la posibilidad misma de que las mujeres lleguen siquiera a expresar su perspectiva en medio de un discurso típicamente “competitivo”, sino también de que aquella sea tenida en consideración. Las mujeres enfrentarían dificultades para “ser vistas y escuchadas en las reuniones. Una queja frecuente es que los hombres [...] o las ignoran enteramente [...] o, cuando sí las escuchan, minimizan sus ideas ni bien las oyen” (Kochman & Mavrelis, 2009: 100). Pero esta actitud no está necesariamente motivada por la mala voluntad, sino que existen diferentes “estilos de comunicación” que efectivamente dificultan el intercambio de ideas: según estos autores, “el estilo de las mujeres para hablar es narrativo y contextual. En consecuencia, generalmente plantean su punto dentro de una historia, o usan una historia para proporcionar información de trasfondo sobre cómo llegaron al punto. Cuando las mujeres escuchan a otras mujeres [...] saben que los puntos aparentemente desconectados” que su interlocutora va planteando “son esenciales para la comprensión de la historia y se

reunirán al final”. Ahora bien, este estilo no es compartido por los hombres, cuyo estilo es “lineal” y va “al punto” directamente (Kochman & Mavrelis, 2009: 100). En consecuencia, cuando se tiene que dar una interacción entre estos dos estilos, es decir, cuando los hombres, “que esperan que se llegue al punto explícita y rápidamente”, escuchan a una mujer, “intentarán apurar el asunto, o puede que pierdan el interés por completo. Si escuchan a medias y luego registran el punto que estaba planteando implícitamente la mujer, a menudo piensan que fueron ellos quienes plantearon el punto”, con lo cual las mujeres pierden la posibilidad de “recibir reconocimiento por sus ideas” (Kochman & Mavrelis, 2009: 101-102).

Esta diferencia de estilos conlleva también una forma diferente de ejercer la dirección que, si puede verse como un “valor agregado” del que disponen las mujeres ejecutivas —como veremos más adelante—, también puede funcionar como un impedimento para el avance de la mujer en el mundo del trabajo. En efecto, estos autores hablan de “las diferentes formas en que dirigen hombres y mujeres, que es un subproducto de los diferentes estilos de discurso, masculino y femenino”. Las mujeres “no solo quieren las instrucciones directas, quieren también conocer el contexto: cómo su tarea encaja en el marco más amplio”. No obstante, los hombres “dan la información que creen que sus subordinados directos necesitan conocer para empezar a trabajar en la tarea o el proyecto”, esperando que encuentren el resto por su cuenta (Kochman & Mavrelis, 2009: 102).

Relación entre barreras internas y organizacionales. También Heller (1996) considera apropiado señalar que “muchos de los factores implicados en el mantenimiento y reproducción de la segregación ocupacional tienen que ver con cuestiones ambientales, sociales, y algunas tienen carácter estructural. Entre estas últimas se incluyen la discriminación sexual de empresas que contratan, la falta de facilidades para el cuidado de los niños, la vuelta al trabajo después de la maternidad y el acoso sexual en el trabajo” (Heller, 1996: 18). Problemas análogos son mencionados desde una perspectiva diacrónica cuando, distinguiendo cuatro etapas en el desarrollo de las mujeres —entre los 18 y los 30 años, entre los 30 y los 40, entre los 40 y los 50, y de los 50 en adelante—, Heller pone de manifiesto la forma en que la vida familiar tiene un rol distintivo en las carreras de estas líderes: en relación a la segunda de estas etapas, el “período de invertir en el trabajo”, la autora señala que “para los varones esta etapa implica ‘subir la ladera’, pero en las mujeres adquiere características diferentes.

Para las que tienen hijos significa una gran exigencia y múltiples roles a cumplir”. En relación al momento inmediatamente posterior, es apenas allí que para una mujer líder “su *full-time* como madre ha terminado, en la mayoría de los casos. La ida de los chicos, el divorcio o la viudez algunas veces, determinan mayor autonomía e independencia” (Heller, 1996: 30).

Relación entre las barreras sociales y las organizacionales. Sánchez-Apellániz (1997) distingue entre barreras intrínsecas a la organización y las que responden a un marco social más amplio, pero entendiendo a su vez que las políticas organizacionales son, por un lado, determinadas por los valores culturales imperantes, pero por otro, que también son ellas mismas una construcción social particular con sus propias reglas de juego, donde es posible tanto reproducir los estereotipos de género (y tantos otros) como implementar nuevas medidas organizativas que permitan cambiar los modos de trabajo y las relaciones laborales. En palabras de la autora, “los factores sociales definen básicamente el proceso de socialización diferencial y la cultura de la sociedad en cuanto a los diferentes papeles de hombres y mujeres. De ellos emanan en gran medida los organizacionales, ya que las organizaciones se empapan de esta cultura, generan una cultura organizacional de la que emana un perfil del ‘buen’ directivo, y desarrollan unos procedimientos e instrumentos consistentes con esta cultura y con este perfil que actúan en detrimento de las mujeres” (Sánchez-Apellániz, 1997: 80).

Bajo la rúbrica de “factores sociales”, la autora considera, en primer lugar, aquellas teorías que bajo el pretexto de “explicar el papel diferente de la mujer en la sociedad”, más bien “han intentado reforzar la idea de la inferioridad femenina” (Sánchez-Apellániz, 1997: 81). Pese a que estas teorías no resultan, a juicio de la autora, sostenibles, esta presunción de inferioridad se habría mantenido a lo largo del tiempo en virtud de determinado “proceso socializador”, el cual podría ser “el causante de la constante presencia de los estereotipos en el mercado laboral” y constituir “un freno para la incorporación de mujeres a puestos de carácter directivo”, a los que “se les han hecho corresponder unos valores, actitudes y aptitudes más relacionados con el estereotipo masculino” (Sánchez-Apellániz, 1997: 85). Excede los propósitos de este trabajo reconstruir toda la argumentación de Sánchez-Apellániz en torno a este primer grupo de factores; no obstante, no deja de ser digno de destacar el hecho de que incluya entre ellos uno que se tiende a naturalizar, despojándolo de su dimensión social: la

maternidad. En efecto, este es posiblemente, según esta investigadora, “el principal inconveniente con el que se encuentran las directivas”: “Al tener un mayor número de responsabilidades y al estar el perfil del directivo imperante asociado con la movilidad y permanencia durante largas horas en el puesto de trabajo, el doble papel —directiva y madre— representa aquí un problema crucial”. “Sin embargo”, objeta, “la maternidad, tal y como se entiende en la sociedad, no abarca solo [el] hecho biológico, sino también todos los cuidados inherentes a los hijos” (Sánchez-Apellániz, 1997: 91), cuidados cuya distribución entre hombres y mujeres difícilmente quepa atribuir exclusivamente a causas naturales.

Un esquema más abarcativo es el que nos presenta el trabajo de Siri Terjesen y Val Singh (2008), que reconstruye los diferentes “niveles” en que pueden encontrarse los factores clave que determinan el acceso o no de las mujeres a roles directivos, y propone a su vez considerar variables operativas en una escala más amplia. Señala el artículo: “Los estudios al nivel de los individuos y de las compañías suponen que el mercado laboral es abierto y enteramente competitivo, y se enfocan en los esfuerzos de los individuos y sus organizaciones para adaptarse de modo que más mujeres puedan alcanzar las posiciones superiores” (Terjesen & Singh, 2008). A partir de la revisión de la literatura sobre el techo de cristal, Powell (1999) indica que, en el pasado, se decía que las mujeres carecían de las cualidades necesarias como la ambición y la confianza en comparación con los hombres, así como de habilidades de liderazgo como la firmeza y el comportamiento influyente. Independientemente de cuánto pueda existir de prejuicio en esta caracterización, lo cierto es que, en virtud de las diferencias con respecto a los hombres en cuanto a la educación inculcada, algunos autores (como Kochman & Mavrelis) consideran como posible que la ambición, o al menos la expresión de ella, resulte efectivamente un obstáculo para las mujeres en el trabajo. “No hay duda de que muchas mujeres corporativas blancas se sienten incómodas con aspectos de la cultura corporativa predominante en los Estados Unidos. En esta incomodidad está incluida la competición individual, la autodeterminación y la autopromoción”. Siguiendo a Anna Fels, los autores se refieren a “formas en que las mujeres evitan sonar como ambiciosas. Cuando se les pide que se describan a sí mismas”, ellas “se distinguen dramáticamente de los hombres” en tanto no atribuyen su éxito “al impulso competitivo o a la ambición. Dicen que salir adelante no tiene que ver con ganar o con derrotar a la competencia; tiene que ver con el trabajo, o con los otros”. (Kochman & Mavrelis, 2009: 98)

Se decía también que las mujeres carecían de la experiencia o la educación relevante para el liderazgo (Powell, 1999), aunque las mujeres actualmente tienen en promedio mayor formación académica que los hombres (HESA, 2003). Las explicaciones centradas en la situación incluyen las responsabilidades familiares de las mujeres que obstruyen —o se perciben como si obstruyeran— su compromiso con la organización y su falta de participación en redes corporativas que proveen acceso a las personas poderosas. Sobre este último punto llaman la atención Kochman y Mavrelis: las mujeres entienden que para alcanzar el éxito “tienen que volverse parte de la ‘red de los muchachos’ [*good old boy network*] porque no hay ninguna ‘red de las muchachas’ [*good old girl network*]. No solo no hay una masa crítica de mujeres en la cima con las cuales tejer redes, sino que cuando llega el momento de conectarse después del trabajo, es menos probable que desarrollen redes alrededor de partidos de béisbol, el golf o la cacería. En el mejor de los casos puede que vayan a almorzar juntas, pero ese es por lo general todo el alcance de su tramado de redes [*networking*] fuera de la oficina del trabajo” (Kochman & Mavrelis, 2009: 99).

Otras barreras están basadas en sistemas sociales sexistas, en los que el trabajo fue diseñado por los hombres y para los hombres, y en las que el patriarcado define los roles laborales según el género, lo que conduce a la discriminación directa y los estereotipos. Estructuras como los sistemas de reclutamiento y de promoción operan de forma parcial según el género [*in a gender-biased way*], por ejemplo al suponer que las trayectorias de las carreras para los líderes sean ininterrumpidas, excluyendo así a las mujeres que toman licencias por maternidad o trabajo *part-time*, o que se trasladan varias veces debido a los movimientos en las carreras de sus parejas. Finalmente, las explicaciones de la falta de avances de las mujeres centradas en la interacción se enfocan en el efecto agregado de procesos que interactúan, tales como la reticencia de las mujeres a promoverse a sí mismas o a manejar activamente sus carreras en organizaciones con procesos de promoción informales (Singh et al., 2002). “Esto puede conducir a suposiciones de parte de los directivos de que las mujeres están satisfechas de continuar con su posición actual, mientras que sus colegas varones indican mucho más fuertemente a los promotores su ambición, sus éxitos en la carrera y su disposición para dar el próximo paso. En estos procesos, las mujeres pueden autolimitar su avance a menos que los directivos sean conscientes de las diferencias de género y tomen medidas, tales como ofrecer tutoría y apoyo, para enfrentar la situación” (Terjesen & Singh, 2008: 56).

Además, como ha señalado Asplund (1988), también los propios valores y la visión del mundo y de las organizaciones de las mujeres, discordante como ya dijimos con la dominante, la de los hombres, pueden interferir en el desarrollo profesional de aquellas. Al fin y al cabo, ¿quién quiere progresar e implicarse en un mundo cuya lógica no entiende o no comparte? Luego de distinguir tipos diferentes de comportamiento de hombres y mujeres en el trabajo, Kochman y Mavrelis se preguntan por qué son los primeros y no los segundos los que se desarrollan, lo cual responden en términos que podríamos leer como de una autorreproducción circular del estilo masculino: considerando que el lugar de trabajo es compartido por hombres y mujeres, se percibe, no obstante, que las “modalidades individualistas —características de la cultura de los hombres blancos— están plenamente vivas [...], pero no las modalidades relacionales que caracterizan la cultura de las mujeres blancas”. Esto es un problema para el que los autores citan de literatura precedente la respuesta de que “estas características relacionales femeninas no logran salir a la superficie porque las mujeres operan en ambientes culturales que están controlados por los valores de los hombres, los cuales son opuestos —e incluso hostiles— a las formas de ser y de comportarse de las mujeres. Es de suponer que si la influencia cultural de los hombres estuviera ausente, entonces las modalidades de las mujeres estarían más en circulación que actualmente” (Kochman & Mavrelis, 2009: 98).

Convergencia (y retroalimentación) de los tres tipos de barreras. Como hemos visto, cada uno de estos condicionantes no actúa de manera autónoma, sino que, en combinación con los demás, las diferencias entre causas y efectos se desdibujan para dar lugar más bien a un círculo vicioso donde las fuentes de desigualdades se refuerzan entre sí. Una sociedad que promueve hombres competitivos y ambiciosos, y mujeres devotas y sumisas genera el sentido común de que los puestos de autoridad serán mejor desempeñados por varones; un ambiente laboral hostil dificulta el ascenso de personas más propensas a la colaboración que a la autopromoción, por lo que las mujeres que lleguen a destacarse serán las que imiten el comportamiento de sus colegas masculinos; la idea de que para integrar una junta directiva es necesario jerarquizar el éxito económico y el prestigio personal por sobre la conformación de una familia desalentará a muchas mujeres respecto de aspirar a ocupar dichos cargos, etc.

¿Cómo poner fin, entonces, a esta cadena de causalidades que parece condenar a las mujeres a un perpetuo segundo plano en el mundo de los negocios? ¿Qué lecciones

podemos aprender del camino recorrido hasta el momento por aquellas intrépidas que lograron llegar a la cima de importantes organizaciones?

Para empezar, debemos identificar en cada uno de los ámbitos en que se manifiestan estas barreras aquellos elementos susceptibles de ser modificados de manera voluntaria y adoptar medidas que promuevan la igualdad de oportunidades desde estos espacios, esperando que en el mediano plazo estos cambios repercutan también sobre los factores más difíciles de modificar intencionalmente, como son los prejuicios sociales fuertemente arraigados. Concretamente, nos referimos a políticas legislativas que promuevan activamente la incorporación de mujeres en las juntas directivas y políticas empresariales que tiendan a adecuar los criterios de ascenso y las condiciones de trabajo para hacerlas más compatibles tanto con las responsabilidades familiares actuales de las mujeres como para permitir también a los hombres ir adoptando roles más activos en el mantenimiento del hogar para fomentar la igualdad también fuera del ámbito laboral (lo que por supuesto repercutirá directamente en las posibilidades de desarrollar sus propias carreras para las parejas de estos hombres).

Perspectivas Psicológicas y Sociológicas. El Trabajo y la Vida

Motivaciones de logro. En relación a las motivaciones, las investigaciones llevadas a cabo por McClelland (1961) señalan que las personas con motivaciones de logro tenderán a adquirir un nivel más alto de estatus que otros individuos. Según estos estudios, es esta motivación la que hace que el individuo busque el éxito. Las personas con motivaciones de logro, que actúan con diligencia, tenderán a adquirir un más alto nivel de estatus, bienes, servicios y capacitación profesional que otras; es esa motivación de logro la que lleva al individuo a buscar el éxito.

Winterbottom (1953) y Rosen (1956) señalan la existencia de una posible conexión de las motivaciones de logro y la forma en que los padres, y en especial las madres, hacen nacer en sus hijos un intenso interés. Algunas autoras que analizaron el tema de las motivaciones en las mujeres (Chodorow, 1978; Gilligan, 1982) asignan a la socialización una gran importancia en el aprendizaje de roles que se adquieren desde la temprana infancia y se repiten a lo largo de toda la vida del individuo.

Henning y Jardim (1977), en un estudio sobre mujeres exitosas, asignan a la socialización una importancia fundamental en el desarrollo de la vida pública de las

mujeres; en cambio, otra corriente encabezada por Kanter (1983) pone énfasis en el hecho de que la mayoría de las organizaciones que conocemos han sido creadas por los varones y tienden a perpetuar las diferencias de género (mujeres en los niveles más bajos en las organizaciones, menores salarios en igualdad de condiciones, etc.).

El desarrollo de una carrera profesional. El desarrollo de una carrera profesional dentro de una institución implica tener en cuenta, además de los factores institucionales (contratación, ascensos, capacitación), aquellos que tienen que ver con aspectos psicológicos y culturales (motivaciones, lenguaje, liderazgo). Estos últimos son quizá invisibles o de difícil percepción para los miembros de una organización, pero influyen y se hacen presentes en el momento de desarrollar una carrera. En este sentido, tal como lo señalan los estudiosos del tema (Jacobson, 1985; Kanter, 1983; Maccoby & Jacklin, 1974), existen pautas diferenciadas entre varones y mujeres en la forma de encarar una carrera: diferentes expectativas, perspectivas y prioridades. Estas diferencias no están dadas ni por la inteligencia ni por la competencia que unas y otros poseen en sus trabajos, sino por las “imágenes” o “visiones” que cada individuo tiene en el momento de iniciar su carrera.

En los primeros trabajos sobre el tema “carrera”, Henning (1977) responde a la pregunta sobre qué es un trabajo de la siguiente manera: “De acuerdo a las pautas femeninas, un trabajo es algo que uno realiza día por día, de nueve a cinco en forma rutinaria o tediosa, significa sobrevivir o ganar dinero suficiente para vivir”. Las mujeres no poseen, según la autora, una visualización de carrera como los varones; ellos la ven como una serie de trabajos que se irán sucediendo a lo largo de sus vidas. La visión de las mujeres es mucho más inmediatista; está en función del hoy.

Han pasado veinte años desde estos primeros trabajos sobre carreras femeninas. Las actuales generaciones de mujeres profesionales están comenzando a visualizar su trabajo en función de desarrollar una carrera, tal como lo demuestran recientes estudios (Jacobsen, 1994), y lo podemos comprobar en la interacción con las jóvenes profesionales. Es importante tener en cuenta esta conceptualización, pues nos permitirá ir comprendiendo algunas de las actitudes que emprendieron las mujeres destacadas durante sus trayectorias.

La cuestión del poder: una problemática de género. Al tratar el tema de la dirección, uno de los puntos más estudiados es el del poder. Gran cantidad de autores y autoras (Amorós, 1990; Maccoby, 1976; Merton, 1957; Pfeffer, 1992) se han ocupado del tema desde distintos ángulos: ¿qué es el poder?, ¿cómo se ejerce? y, más importante: ¿existen diferentes estilos para ejercer el poder entre varones y mujeres?

Para una mejor comprensión del tema tomaremos una definición ampliamente aceptada de “poder”: “La capacidad de influir en los demás, de modificar los acontecimientos y de conseguir los objetivos personales” (Emerson, 1962). A partir de allí, el poder es algo que las personas adquieren y ejercen a través de una combinación de recursos externos y de cualidades individuales.

Desde los años 80, el concepto de “poder” ha sido un objeto importante de estudio en los debates feministas. Distintas autoras (Gilligan, 1982; Hardesty & Jacobs, 1986; Loden, 1992) coinciden en afirmar que en el momento de utilizar el poder, varones y mujeres parten de una base diferente de experiencias. Esto se debe a múltiples factores, entre ellos a los procesos de socialización y educación diferenciados. Los varones aprenden a mandar, a ser estrategas y a considerar a los demás como colaboradores o como adversarios; en cambio en las mujeres se enfatiza más la importancia de tener relaciones productivas, de valorar logros basados en el reconocimiento social y de prestar servicio a los demás. En términos de Bergman y Surrey (2004): “Hay paradojas notablemente diferentes en el desarrollo normal masculino y femenino: los varones jóvenes se vuelven agentes de desconexión para preservarse a sí mismos; las adolescentes mujeres se desconectan de su autenticidad para mantener sus relaciones” (Bergman & Surrey, 2004, citado en Kochman & Mavrelis, 2009: 98). Se trataría, pues, de la asimetría entre una educación orientada al desarrollo de la individualidad y otra centrada en la prioridad de las relaciones interpersonales.

Como consecuencia de esta diferente educación, las mujeres propondrían, en lugar de aceptar la noción de poder como dominación o “poder sobre alguien”, un modelo alternativo de “poder con alguien” o un “poder que emerge de la interacción”. Siguiendo a Judith Jordan, Kochman y Mavrelis resumen esta oposición entre “valores” masculinos y femeninos a la hora de dirigir, y la presunta necesidad de pasar “de la dinámica individual del ‘control sobre’ al apoyo al vulnerable; de la necesidad unidireccional del apoyo de otros a la preocupación empática mutua por el bienestar de cada persona y de la relación misma; de la autoestima separada a la confianza relacional; del ejercicio de la dinámica del poder sobre al

empoderamiento[*empowerment*], por medio del aliento al crecimiento mutuo y el conflicto constructivo” (Kochman & Mavrelis, 2009: 47).

Durante la última década, diferentes autores (Helgesen, 1993; Loden, 1992; Naisbitt & Aburdene, 1992) han comenzado a apreciar, a través de sus investigaciones, nuevas formas de gerenciamiento en la conducción femenina y la posibilidad de que estos nuevos estilos otorguen un beneficio tanto para las organizaciones donde se desempeñan como para ellas mismas. Con esto, no obstante, ya se introduce una novedad de relevancia, por la cual aboga Burke (2000), siguiendo a Pettigrew (1992): el salto teórico entre “la composición de la junta [directiva] y el rendimiento (*performance*) de la junta”; el estudio del “comportamiento real de las juntas, lo que las juntas hacen” (Burke, 2000: 187), que permitiría pasar de la mera constatación cuantitativa del crecimiento de la proporción femenina a la influencia real que este ejerce.

En este contexto teórico, algunas investigaciones han subrayado el carácter innovador de los liderazgos ejercidos por mujeres. En particular han sido destacados los siguientes rasgos:

- Una tendencia a compartir el liderazgo y a buscar el apoyo de un equipo en el ejercicio de la dirección, a diferencia de los hombres, que actuarían de manera más individualista (Bensimon, 1993). Esta tendencia, menos competitiva que en el caso de los hombres, funciona como inductora de un funcionamiento cooperativo, participativo y democrático, que favorece la apropiación de los logros por parte del conjunto.
- Una tendencia a minimizar los controles burocráticos, prefiriendo colocarse a sí mismas como referentes, antes que a apelar a normas formales (Aisenberg & Harrington, 1993). Esto plantea una implícita proposición de “alianza” o de “gestionar conmigo” hecha a los seguidores (Coronel Llamas, Moreno & Padilla, 2002), lo cual favorece un clima cooperativo en el trabajo y un sentido de responsabilidad compartida por sus resultados (Loden, 1987).
- Un abordaje intuitivo de los problemas y en especial de arribar a las soluciones, sin que ello signifique un menor grado de racionalización, elaboración o reflexión sobre ellos. Eso lleva a muchas directivas hacia formas creativas de resolución de conflictos, en las que, según Marshall (1990) están presentes ciertos rasgos: (a) una percepción holística del mundo y de los problemas; (b) el sustrato emocional como forma primera de contacto con el mundo; (c) actitud

de crianza/protección, referida al mantenimiento de la calidad de vida y la satisfacción de los seguidores; (d) continuidad, referida a la duración y la estabilidad de los vínculos, incluso si no resultan satisfactorios; y (e) creatividad y determinación para iniciar transformaciones. En esta misma línea, Bensimon (1993) apunta que las mujeres se perciben como interdependientes y se juzgan bajo estándares de responsabilidad y atención a los demás, en oposición a los hombres que se ven como independientes y se juzgan bajo estándares de logros individuales y competitivos.

- Una inclinación a priorizar la calidad y la ética por encima de la eficiencia o, al menos, a no supeditarlas a la eficiencia (Donovan, 1990, citado en Bensimon, 1993).
- Un amplio despliegue de habilidades y recursos sociales, en particular: (a) la escucha, la percepción del otro y la empatía; (b) la capacidad para expresar los sentimientos y para hacer uso de ellos en la toma de decisiones y en la gestión de los grupos; (c) la familiaridad y autenticidad, así como el uso de *feedback* en el establecimiento de las relaciones personales; (d) el reconocimiento del propio impacto emocional en los demás (Coronel Llamas, Moreno & Padilla, 2002). Estas habilidades y recursos permiten a las directivas establecer modalidades de “soft control” sobre los seguidores, es decir, modalidades basadas en la dimensión afectiva, lo cual permite, según Calás y Smircich (1991), conectar los términos liderazgo y seducción en el análisis del poder ejercido por las mujeres. Ello amplía la importancia concedida a las variables informales y relacionales, en el análisis de las organizaciones y propone nuevos retos a la teoría de la organización

Consideraciones sobre lo que se Llama el “Estilo Femenino de Liderazgo”

El liderazgo femenino como “participativo”. El liderazgo “participativo”, como se ha descrito por Cárdenas de Santamaría (2004), se caracteriza por ser:

- 1) abierto y directo
- 2) orientado al desarrollo de equipos de trabajo
- 3) dirigido a lograr el consenso
- 4) dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos
- 5) comunicativo e inclinado a compartir la información

- 6) atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales de sus colaboradores
- 7) orientado a la inclusión
- 8) dirigido al cumplimiento eficiente de la tarea
- 9) confiable y organizado

El liderazgo participativo, que describe Lidia Heller (2003) para el caso argentino, coincide igualmente con el descrito por Rosener (1990): en una primera etapa, según esta autora, las mujeres directivas actuaban como los hombres porque veían que a ellos su estilo de “mandar y controlar” les había dado resultado. En cambio, la segunda generación de mujeres ha desarrollado otras formas de obtener resultados exitosos, involucrando a sus colaboradores, haciéndolos partícipes de los planes por seguir y de las metas por alcanzar, de forma explícita y directa. Para Rosener, este estilo es transformacional por cuanto busca que los colaboradores transformen su propio interés y el del grupo en pro de una meta más amplia. Su poder lo da el carisma, las habilidades interpersonales, el trabajo duro y los contactos personales, más que la posición en la organización. Todo esto genera un estilo interactivo de liderazgo, lo cual denota que las mujeres directivas creen que permitiendo que las personas se sientan poderosas, todo el mundo gana.

Según Eagly y Carli (2003) en su extensa revisión de la literatura sobre liderazgo femenino, las mujeres sí tienen un estilo más democrático de liderar que autocrático. Los hombres, por su parte, tienen un estilo transaccional: buscan manejar y controlar a través de la posición en la organización y de la autoridad formal, y orientan su liderazgo a clarificar las responsabilidades de los subalternos, reforzándolos por cumplir objetivos y corrigiéndolos cuando no lo logran. Para estos autores, el mejor líder es el que combina los dos estilos.

El problema de la diversidad. Un enfoque diferente, también digno de consideración, es el que emprenden estudios que combinan, por un lado, la tesis de que las ventajas que se obtienen al incluir mujeres en las juntas pueden analizarse en términos de una mayor diversidad, noción general que incluye no solo las diferencias de género, sino también las étnicas o etarias, con, por el otro, ciertas características específicas del liderazgo femenino —como la presunta tendencia a compartir el poder— sin las cuales, justamente, el aporte específico del género no tendría lugar. Estos enfoques cobraron

mayor relieve a partir de algunos casos resonantes de mal desempeño de las juntas directivas.

El trabajo de Daily et al. señala a este respecto: “La escasez de mujeres posicionadas para ascender al puesto de CEO puede conducir a menos discusión, debate y desacuerdos sobre opciones estratégicas [...]. Bantel y Jackson (1989), por ejemplo, encontraron que la diversidad educacional y funcional dentro del TMT está asociada con el incremento de la innovación en los bancos. Wiersema y Bantel (1992) también notaron algún apoyo para los beneficios de la diversidad en el TMT. Encontraron que la diversidad en el nivel educativo, especialización educativa y formación en ciencias está positivamente asociada con cambios en la estrategia corporativa. Aunque no está específicamente abordado en estudios previos, podríamos argumentar que la diversidad de género puede también ser un factor crítico con respecto a los resultados y procesos de una firma. Un ejemplo de la importancia de la diversidad de género está relacionado con las prácticas de segmentación del mercado. [...] la inclusión de mujeres en los niveles de toma de decisión estratégicos (esto es, juntas de directores, CEO, TMT), entonces, puede ser especialmente crítica para firmas que operan en mercados con altas concentraciones de compradoras mujeres. Compañías de productos de consumo como Procter&Gamble, al igual que empresas manufactureras (por ejemplo, la industria automotriz) dependen ampliamente de la segmentación del mercado para apuntar a públicos femeninos. Esta práctica permite a estas compañías desarrollar sus productos ajustados a las necesidades específicas de las compradoras mujeres” (Daily et al.).

Veamos ahora un análisis que combina ambos aspectos: una valoración general de la “diversidad” y algunos caracteres específicos del “estilo femenino”. Según Deborah Arfken et al. (2004), “se han propuesto numerosos argumentos para reclutar directoras no-ejecutivas mujeres. Estos incluyen: (a) mayor diversidad de opiniones en la junta [...]. Se ha encontrado que las mujeres contribuyen al gobierno, al reducir la dominación del CEO gracias a su estilo de ‘compartir el poder’”. Ante todo, notemos que esta referencia al *power sharing style* retoma la noción no ya desde la concepción más “inofensiva” del liderazgo femenino —esto es, aquella según la que las mujeres “comparten” el poder en el sentido de que ceden parte de su propio poder a equipos o a subordinados—, sino desde la perspectiva de acuerdo a la cual estas aspiran a compartir el poder del CEO, y por lo tanto reducen la “dominación” de este, algo crucial para el buen desempeño corporativo. Veamos, por otra parte, las ventajas de la participación femenina en las juntas que, en este caso, el estudio asocia más en general a la sola idea

de “diversidad” (de modo que también aparecen como relevantes señalamientos vinculados, por caso, al factor etario): “Las mujeres directoras, especialmente las directoras externas, aportan una visión independiente a la junta y demostraron cómo la intervención de una mujer directora puede cambiar la dirección estratégica de una compañía. [...] Se ha argumentado que tener mujeres en posiciones clave está asociado con el éxito de largo plazo y la ventaja competitiva de la compañía [...], el agregado de valor a través del conjunto distintivo de habilidades de las mujeres [...], y con la creación de culturas de inclusión a través de una fuerza de trabajo diversa. [...] También se ha argumentado que como las mujeres directoras tienden a ser más jóvenes que sus colegas hombres [...], las juntas pueden beneficiarse de nuevas ideas y estrategias. [...] El informe australiano del Grupo de Trabajo de la Industria sobre Liderazgo y Gestión [...] sugirió que las mujeres directoras son económicamente ventajosas para una compañía. El informe afirmó que las juntas bien balanceadas que incluyen mujeres directoras reducen la probabilidad de fallas corporativas. Los grupos bien balanceados tienden a tener formas homogéneas de resolver los problemas de las compañías: los errores del ‘pensamiento de grupo’ ocurrirían con menos probabilidad con una junta heterogénea” (Deborah Arfken et al., 2004).

El liderazgo femenino y la capacidad de preguntar. En el contexto local, la investigación de Laura Di Marco (2009) nos presenta algunas pinceladas del debatido “estilo femenino” en la conducción. Por ejemplo, pone de manifiesto la autora, “María Luisa [Fulgueira] está convencida de que otra clave importante, y que marcó una diferencia para su ascenso en el mundo corporativo, fue animarse a decir ‘no sé’ sin temor a perder respeto por eso” (Di Marco, 2009: 276). La misma historia relata Sandra Slavskus (de Nutricia-Bagó): “[...] Preguntar también me resultó importante. ‘¿Esto qué es?, no entendí, ¿de qué se trata?’. El hecho de que una presidenta de una compañía no significa que tenga que saberlo todo. Ninguna pregunta me resulta obvia si necesito formularla” (Di Marco, 2009: 253). Esta capacidad de admitir el propio desconocimiento contrastaría con “el universo de la razón y de la infalibilidad masculina”, y que se debe a que “se supone que las mujeres tienen más permiso social para admitir falibilidad”. Citando a Lidia Heller, Di Marco concluye que “el permiso para mostrar vulnerabilidad es una característica del liderazgo femenino” (Di Marco, 2009: 276).

No obstante, si la idea de un distintivo “liderazgo femenino” es susceptible de duda en general, precisamente este aspecto en particular es objeto de discusión. Si para Di Marco las mujeres se distinguen por no estar sometidas al comportamiento masculino estereotípico que obliga a los hombres a parecer invulnerables y no reconocer su ignorancia de ciertos puntos, la situación también puede pensarse al revés, de un modo por lo demás perfectamente coherente con otras evidencias disponibles: si por un lado las mujeres pueden no estar sujetas a la exigencia de que lo sepan todo, por otro lado abundan testimonios que indican que se encuentran sometidas a la sospecha de no estar calificadas para sus puestos, actitud que las obliga a intentar permanentemente confirmar sus capacidades y, como consecuencia de ello, no admitir sus posibles desconocimientos. El análisis de Diane Smallen-Grob (2003) se enfoca en esta última posibilidad, si bien de forma que nos obliga a tomar en consideración algunas particularidades nacionales: partiendo de la circunstancia de que la legislación vigente en los Estados Unidos facilita a las mujeres la posibilidad de entrar en las organizaciones, la autora señala que en muchos casos estas herramientas legales “fueron a menudo perniciosas para las mujeres y en última instancia pusieron mucha presión sobre nosotras. Nos quedamos calladas por el miedo a parecer estúpidas. Si hacíamos una pregunta para la que algún tipo creyera que deberíamos saber la respuesta”, se supondría “que conseguimos nuestros trabajos para llenar un cupo y no por nuestras capacidades”. En consecuencia, a la vez que coincide con Di Marco en que la capacidad de preguntar representa efectivamente una ventaja, Smallen-Grob pone en duda que las mujeres estén efectivamente más capacitadas que los hombres, y no menos, para hacer uso de tal ventaja: “No siempre puede parecer apropiado preguntar. Puede parecer imprudente. Puede hacerte sentir estúpida, pero no hacerlo seguramente detendrá tu carrera. Preguntar, no tener miedo de cometer errores y perseverar son las tres habilidades más mencionadas por las mujeres ‘baby boomers’ que han sido exitosas”. De hecho, la autora cita a una alta ejecutiva que, provocativamente, señala las ventajas de “hacer preguntas ‘tontas’” (diciendo, por ejemplo, “No entiendo realmente nada de lo que estás hablando”), pero que afirma, por el contrario: “La mayor parte de las mujeres [...] no hacen eso. Tienen miedo. Dicen: ‘No lo entiendo suficientemente bien’, o ‘No lo pensé suficientemente’, [...] o ‘No haría una pregunta a menos que realmente supiera que la estaba haciendo en una forma inteligente porque voy a parecer tonta’”. Exactamente a la inversa de lo señalado por Di Marco, para Smallen-Grob son los hombres quienes más ejercitan la posibilidad de preguntar:

aunque las mujeres pueden hacerlo también, continúa esta última investigadora, “a menudo tenemos miedo de hacerlo y ese miedo nos vuelve muy vulnerables. Si no sabemos la respuesta, estamos en desventaja para tomar decisiones o adoptar estrategias a un nivel superior. Los hombres preguntan. O hacen que alguien pregunte por ellos. No sufren por cada escenario posible que podría ocurrir si hicieran una pregunta estúpida” (Smallen-Grob, 2003).

El liderazgo femenino y las estrategias adaptativas. Como vemos, tenemos que ser cautelosos y no partir de este presupuesto de la existencia de un distintivo “liderazgo femenino” sin analizarlo y problematizarlo debidamente. Veamos, por ejemplo, algunas objeciones que —sin que por ello tengamos que compartir el enfoque de las autoras— se han formulado contra la postulación de este presunto “estilo” de liderar: “La investigación sobre el estilo de liderazgo trata de descubrir si hay diferencias en los estilos de liderazgo entre los géneros. Existe evidencia de que las mujeres líderes tienden a ser más orientadas hacia la gente, democráticas, consultivas, que muestran un comportamiento orientado interpersonalmente y preocupación por la satisfacción de otras personas, comparadas con los hombres [...]. Más aún, se ha argumentado que las mujeres son más éticas que sus colegas varones [...], pero también existen resultados contrarios [...]. La investigación sobre estilos de liderazgo asume que las mujeres y los hombres tienen diferentes características que los hacen apropiados para diferentes tipos de trabajos. La investigación a menudo enfatiza la idea de que el número de mujeres líderes debería ser incrementado porque las mujeres tienen ‘nuevas’ cualidades tales como capacidades de crear redes, habilidad para motivar a otros, capacidades sociales, etcétera, que se necesitan en las organizaciones contemporáneas. Sin embargo, si estas ‘nuevas’ cualidades no son vistas como importantes en las organizaciones y persiste el estereotipo de que las mujeres tienen un liderazgo ‘femenino’, esta clase de investigación puede causar problemas para que las mujeres alcancen posiciones directivas (*managerial positions*). En su conjunto, los resultados de investigaciones que conciernen diferentes estilos de liderazgo entre géneros son complejos y contradictorios, y mucha de la investigación se apoya en la medición extensiva de atributos personales. La investigación solo revela el grado en el cual las diferencias se deben a los atributos individuales medidos. También es probable que las diferencias posibles encontradas en la investigación sean vistas como características naturales e innatas de los individuos. En consecuencia, la investigación tradicional sobre estilos de

liderazgo tiende a retratar a las mujeres líderes como el tipo de representantes de las mujeres que siguen la forma ‘natural’ de comportarse de las mujeres”.

Abordaremos a la vez dos cuestiones: por una parte, la de los orígenes de estas diferencias entre hombres y mujeres a la hora de ocupar roles directivos; por la otra, si podemos, estrictamente hablando, detectar aquí “estilos directivos” diferentes o más bien estrategias adaptativas por medio de las cuales se expresan las peculiaridades de la posición de las mujeres a la hora de buscar los mismos resultados que los hombres.

En efecto, las perspectivas que remarcan el estilo irreductiblemente diferente que las mujeres ostentarían en los roles directivos parecen conllevar una explicación como la de aquellos para quienes, según reconstruye Sánchez-Apellániz (1997), “es el sexo la variable que determina los diferentes estilos directivos, por recibir ambos sexos socializaciones diferenciales. Así, consideran que fruto de estos factores sociales, las mujeres desarrollan un estilo directivo distinto del de los hombres y distinto del modelo imperante en la cultura organizacional”; en este resultado se sedimentarían “aspectos tales como la socialización, las actitudes de otras personas y las experiencias no adquiridas” (Sánchez-Apellániz, 1997: 79-80). Así, el problema de las diferencias entre hombres y mujeres conduciría la mirada del teórico a la existencia de un presunto dato, las diferencias de género socialmente originadas, que la organización simplemente recibiría y que se expresaría en esta al modo de distintos “estilos directivos”. Ahora bien, la misma autora nos provee una interesante síntesis de un abordaje alternativo en torno a la cuestión del liderazgo. En efecto, junto con una primera vertiente que enfatiza el rol determinante del sexo en relación al estilo directivo, la autora toma en cuenta “aquella que considera a los factores situacionales como determinantes de las diferencias en los estilos directivos”, y señala que, a igualdad de ciertos “factores situacionales”, “no se detectan diferencias significativas” entre hombres y mujeres: “aquellos individuos —hombres y mujeres— que se encuentran en posiciones secundarias hablan más ‘como mujeres’—hablan menos, desarrollan más el *feedback*, emplean más estrategias afiliativas, etc.—, mientras que los individuos que se encuentran en posiciones poderosas hablan más ‘como hombres’”(Sánchez-Apellániz, 1997:129). Así, se establece el origen de las diferencias en el liderazgo por dentro de la actividad en la organización, que ya no se limitaría a recibirlas pasivamente.

De manera análoga —y para tomar un caso argentino de particular importancia para nuestro trabajo—, para Heller (2008), “no es el sexo la única variable que incide en la conformación de diferentes estilos de liderazgo. Las personas difieren de acuerdo a una

cantidad de circunstancias e incluso algunas autoras afirman que el liderazgo femenino puede ser ejercido, defendido e impulsado tanto por mujeres como por hombres, jóvenes o viejos” (Heller, 2008: 53). Más aún, nos plantea que, “si bien la mayoría de los estudios sobre *management* femenino realizados en Estados Unidos y Europa abarcan un número significativo de casos comparando varones y mujeres, lo cual implica marcar una tendencia determinada, en investigaciones llevadas a cabo en Argentina con un número reducido de casos, no puede establecerse con precisión que exista un estilo de liderazgo típicamente femenino” (Heller, 2008: 54). Este reconocimiento resulta tanto más interesante en tanto viene precisamente de una autora que, aparentemente en oposición a él, parte de constatar las tesis de Antal e Izraeli (1993) en torno a “la posibilidad de que las mujeres, al incorporarse a cargos gerenciales dentro de las empresas, brinden nuevos estilos de *management* que tradicionalmente se rigen bajo pautas masculinas”; más adelante, insiste en que “durante los últimos años los estudios sobre *management* han destacado la aparición de nuevos modelos y estilos de liderazgo enfocados en las diferencias por sexo. Algunas autoras (Kolb, 1998; Myerson & Fletcher, 2002) sugieren que hombres y mujeres poseen estilos muy distintos a la hora de liderar”; y en que, por último, “la mayoría de los trabajos realizados en América Latina concuerdan con los pioneros hechos en Estados Unidos y Europa respecto de las características diferentes que varones y mujeres aportan en el momento de dirigir” (Heller, 2008: 52-53). Justamente, el valor del trabajo de Heller radica en que no es unilateral; esto es, en la circunstancia de que sus desarrollos son lo suficientemente informativos como para permitir, ellos mismos, sustentar otro abordaje que el que la propia autora adopta.

Así, inclusive si partimos de la tesis de que la forma en que las mujeres ejercen su liderazgo no tiene por qué ser diferente de la de los hombres, de que cuando podemos diferenciar “estilos de liderazgo” no es directamente —como vimos poco más arriba— en virtud del sexo que se determina la adscripción a uno u otro, sigue siendo cierto sin embargo que inclusive para cumplir los mismos roles, un sector social desfavorecido tendrá que esforzarse más o, como mínimo, hacer esfuerzos distintos; así se expresa en el marco de nuestro problema, el —justificado— lugar común sociológico de que no está garantizada la igualdad de oportunidades exigiendo lo mismo a quienes arrastran bagajes diferentes. Respecto de este punto, nuevamente Sánchez-Apellániz se expresa con meridiana claridad: muchos de los problemas que emergen en la integración de las mujeres surge de no tener en cuenta “que los problemas a los que se enfrentan hombres

y mujeres en las organizaciones son distintos y que, sin embargo, las vías de solución establecidas son iguales para ambos”, con lo que se crea “un círculo vicioso fruto de este igual tratamiento ante problemas diferentes”; (Sánchez-Apellaniz, 1997: 176).

Heller, en efecto, reconoce a las mujeres directivas de empresas “características distintivas respecto de sus pares masculinos, diversidad de metodologías, pero que no llegan a distintos finales” (Heller, 2008: 56-57). Distintas vías, pues, necesarias para llegar a lo mismo: “Por supuesto que no puedo invitar a un hombre a un partido de fútbol, de golf o a comer”, reconoce una de las ejecutivas entrevistadas por Heller, y continúa: “Muchas cuestiones de la camaradería que se deben realizar para conseguir clientes, no las puedo realizar. Pero no sé si habré perdido muchos clientes por ello” (Heller, 2008: 52).

Desde enfoques similares, Nancy McInerney-Lacombe, Diana Billimoria y Paul F. Salipante (2008), por una parte, y —nuevamente— Sánchez-Apellániz (1997), por la otra, abordan las particularidades de la posición de las mujeres en la dirección a partir de las necesidades impuestas por su condición —respectivamente— “liminar” o “marginal”, la cual, inclusive para abordar iguales desafíos, la diferencia de la situación de los hombres. En efecto, si nos referimos ya (cfr. supra) a una perspectiva para la cual las diferencias de estilo directivo tienen su raíz en formas de socialización externas a la organización y simplemente se expresan dentro de esta, y muchas veces de manera conflictiva, nos resultará orientador considerar como contraparte la idea de que, a la inversa, es la marginación por motivos de género la que origina estos comportamientos distintivos. Para McInerney-Lacombe, Billimoria y Salipante, “las mujeres directivas pueden estar posicionadas de una manera única para ayudar a las juntas en su proceso deliberativo. Esta posición única puede ser capturada, en parte, por el concepto de liminaridad [*liminality*] (Turner, 1967). Los individuos liminares son aquellos que están en transición entre un estatus externo al grupo [*out-group*] y uno interno al grupo [*in-group*]. Las experiencias de las entrevistadas prueban este estatus liminar durante el proceso de abogar por un punto de vista divergente de aquel del grupo” (McInerney-Lacombe et al., 2008: 135). Se pone de manifiesto con gran claridad la diferencia entre este enfoque, por una parte, y aquel según el cual las diferencias de estilo tendrían un origen exterior a la organización, por la otra, en el momento en que los autores deducen la consecuencia un tanto incómoda de su tesis: “Si las mujeres progresan desde la liminaridad a la inclusión completa [...] las contribuciones distintivas de las mujeres

directivas que sugerimos en este estudio pueden perderse” (McInerney-Lacombe et al., 2008: 137).

De manera similar, en el abordaje de Sánchez-Apellániz, como las mujeres “son, normalmente, las menos poderosas, las menos numerosas y aportan una cultura diferente” y, por lo tanto, “son comparables a los inmigrantes que entran en una sociedad o país diferente”, esta condición “marginal” tiene naturalmente sus efectos, entre los que se encuentra “la imposibilidad de cometer errores, ya que cualquier cosa que ocurra será magnificada y conducirá a la estereotipación” (Sánchez-Apellániz, 1997: 115). Complementando estas mayores precauciones dada su superior “visibilidad”, las mujeres necesitan —según la explicación a partir de “factores situacionales”— “descansa[r] más en el poder experto por ser el único tipo de poder que puede desarrollarse independientemente del papel asignado en el trabajo. De este modo, y adquiriendo mayores niveles de cualificaciones que sus colegas hombres, las mujeres directivas pueden compensar la limitación de acceso a otras formas de poder” (Sánchez-Apellániz, 1997: 129).

Una conclusión comparable es aquella a la que arriban Bradshaw y Wicks (1997), quienes (en la misma línea de concentrarse en estrategias adaptativas que sirven a las mujeres para llegar a cumplir funciones de liderazgo tradicionalmente ejercidas por los hombres, pero “despegándose” teóricamente de la postulación sin más de un “estilo de liderazgo” particular, como sería uno “cooperativo”, “intuitivo”, etcétera) se refieren al “*overachievement*” como una de “las estrategias de influencia más frecuentemente adoptadas”: “Muchas entrevistadas creían que su éxito era un resultado directo de trabajar extremadamente duro, en ocasiones varias veces más duro que sus equivalentes varones. Por ejemplo, una mujer miembro de junta contó que había visitado todas las tiendas minoristas de la cadena en cuya junta estaba y trabajado realmente en una tienda durante una semana cuando entró a la junta. Admitió que sus colegas varones no llegarían a tanto” (Bradshaw & Wicks, 1997: 201). Insistamos: el *overachievement* no es un “estilo de liderazgo” particular, una diferencia cualitativa; se trata simplemente de una estratagema a la que se ven forzadas quienes tienen que “demostrar” más que sus colegas hombres.

Así también en el estudio de Di Marco (2009), las muestras que señalamos en torno a un “liderazgo femenino” cualitativamente diferente conviven con la más cruda realidad del *overachievement*, la tendencia a simplemente esforzarse más que los hombres para alcanzar las mismas posiciones. Sobre el caso de D’Onofrio, por ejemplo,

la autora del libro señala que “la hazaña no le costó barata. Se casó recién a los cuarenta y cuatro años y fue mamá a los cuarenta y ocho, un precio que, probablemente, ningún hombre paga por estar sentado en un lugar similar. ‘Quizás a mí nadie me pedía tanto, pero este trabajo es muy absorbente y yo le dediqué veinte años enteros de mi vida’” (Di Marco, 2003: 145). De la misma manera, a propósito de la maternidad de Henríquez y su necesidad de compatibilizarla con el trabajo, se refiere “al hecho de que una mujer deba desplegar una voluntad sobrenatural o hacer renunciamentos heroicos —y ocultar un embarazo lo es— para llegar al mismo lugar que un hombre ganaría sin hacer semejante esfuerzo” (Di Marco, 2003: 129).

Ahora bien, se trata, justamente, de las mujeres que, ante dificultades adicionales a las que enfrentan los hombres, aceptan el desafío de desarrollar actitudes y “técnicas” particulares. No se debe olvidar, por tanto, que uno de los aspectos para tener en cuenta en el análisis de las formas que adopta el liderazgo femenino es el hecho de que no todas las mujeres en condiciones de acceder a posiciones destacadas deciden emprender ese camino, que es de por sí arduo y difícil, puesto que encuentran serias dificultades al tener aún que enfrentar determinadas barreras dentro de las organizaciones donde actúan.

COINCIDENCIAS Y DIVERGENCIAS EN LA LITERATURA

El Estado de la Cuestión

En primer lugar, caractericemos la cuestión a partir de las variables en las que los autores citados coinciden y que son las siguientes:

- Existe la desigualdad de número: si hay algo que sin duda nos ha aportado el estudio de estos trabajos es que la situación actual de las mujeres dentro de las empresas es de desigualdad respecto de la cantidad de puestos que ocupan unos y otras. Los datos estadísticos muestran que aún se está lejos de una distribución equitativa de los puestos de trabajo entre ambos sexos, aunque los números de 2007-2012 evidencian que la brecha tiende a achicarse.

- Se percibe la desigualdad en la remuneración: sabemos a ciencia cierta que los ingresos económicos de hombres y mujeres con cargos similares son desparejos.

- Hay desiguales perspectiva de carrera: si bien las empresas incorporan cada vez más mujeres en puestos jerárquicos, esta carrera tiende a frenarse al llegar a cierto punto (el llamado “techo de cristal”, que hace pensar que la equidad no ha de conquistarse por un mero desarrollo evolutivo).

- Diferencia en el estilo de liderazgo: efectivamente existe un estilo de liderazgo diferente del tradicional estilo masculino, desarrollado por algunas mujeres directivas.

Estas características decantan en los textos a partir de dos vertientes: material empírico detallado minuciosamente, como es el caso de Kaufmann (2009), y, por el contrario, análisis cualitativos de entrevistas en profundidad con mujeres líderes, como el trabajo de Di Marco (2009). Un comentario respecto de estas dos autoras, antes de seguir avanzando: en ambos casos consideramos que las conclusiones extraídas tienden a estar insuficientemente fundamentadas, no siguiéndose de manera necesaria de los datos empíricos presentados a tal fin. Una hipótesis que parece razonable para explicar este fenómeno es el carácter sumamente polémico de la temática y el estar relacionada no solo con cuestiones administrativas, sino con valores morales y consideraciones de índole personal acerca de la vigencia o no de ciertos roles de género. Vemos entonces que existe una cierta presión a adoptar posiciones “políticamente correctas”, incluso a veces a costa de forzar la interpretación de la información recogida.

Acuerdos y Desacuerdos

Ahora bien, la constatación empírica y la casuística pueden ayudarnos a describir la situación, pero no explican por sí mismas las causas de este fenómeno. Para ello tenemos que seguir profundizando en los textos analizados. Descartada cualquier hipótesis biologicista respecto de una supuesta capacidad o incapacidad para ejercer roles directivos determinada por el género, los especialistas centran la mirada en condicionamientos de orden psicológico, cultural y organizacional, haciendo hincapié en un elemento o en otro según el caso. Se mencionan sobre todo:

- la discriminación directa (aunque no aparece señalada por la mayoría de las entrevistadas),
- las presiones familiares y personales,
- los estereotipos de género asociados a ciertos roles sociales (el hombre en los negocios y la mujer en la casa),
- los distintos modos de socialización que han desarrollado en hombres y mujeres diferentes caracteres y
- la falta de mentores y conexiones sociales de las mujeres dentro de las corporaciones. Sobre estos dos aspectos nos explayaremos en profundidad más adelante.

Estos factores suelen estar presentes en la mayoría de los estudios como causas de las distinciones de oportunidades entre unos y otras. Hasta aquí las coincidencias. Lo demás son diferencias en la búsqueda de explicaciones:

1. Por una parte, podemos distinguir en principio un enfoque en particular que se caracteriza por sobredimensionar los aspectos subjetivos, el poder de la voluntad personal y los “aires de cambio” que traería, por sí mismo, el nuevo milenio. Es el caso, por ejemplo, de Laura Di Marco, quien parece haberse encandilado por los incipientes avances femeninos en el terreno de los negocios, así como en la política, perdiendo de vista el hecho de que aún se trata de casos excepcionales. Esto lleva a algunos autores a arribar a conclusiones exageradamente optimistas. Pierden de vista el dato ineludible de que sigue existiendo el llamado “techo de cristal” y yerran entonces al presagiar un desarrollo “natural” hacia la igualdad de oportunidades (lo que supone al mismo tiempo subestimar o directamente desestimar la necesidad de implementar políticas específicas tanto desde las propias empresas como desde el ámbito legislativo).

2. Por otra parte, también vemos entre estos mismos autores la tendencia a “embellecer la realidad” de la excesiva autoexigencia a la que se someten las mujeres directivas, exaltando el *overachievement* como si se tratara de una tendencia innata femenina y, lo que es peor, como si fuera una virtud que les permitió llegar más lejos que sus colegas masculinos. Lejos de serlo, este exceso suele ser más bien una solución pragmática (y poco sostenible en el tiempo) que intenta, por un lado, compensar los prejuicios y sospechas que recaen sobre ellas en el ámbito laboral, y, por el otro, paliar las dificultades que surgen a la hora de intentar satisfacer por igual las demandas sociales de su rol de mujeres como las profesionales de su rol directivo.
3. En la búsqueda de las causas encontramos abordajes más abarcativos que, además de la predisposición personal, toman en cuenta condicionantes culturales que, si bien no son “naturales” (no tienen un origen orgánico ni son inmodificables), se han venido transmitiendo de generación en generación mediante la socialización diferenciada de hombres y mujeres desde su nacimiento a través de la crianza familiar, la educación, los medios de comunicación y las relaciones sociales en general. Esto redundaría en la adopción de determinados roles diferenciados y unas expectativas totalmente distintas para varones y mujeres. Un ejemplo de este tipo de posturas lo encontramos en Alicia Kaufmann, quien posiblemente presente una desviación opuesta a la de Di Marco, otorgando demasiada poca importancia a la iniciativa personal y cargando las tintas en cambio sobre las determinaciones culturales, como si se tratara de barreras infranqueables.

LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Como lecciones provechosas para futuras investigaciones podemos señalar centralmente la necesidad de mantener siempre presente el contexto histórico en el que se enmarca la situación que se está estudiando y la importancia de entender cada caso individual como parte de un fenómeno social mucho más amplio. Los análisis que se enfocan únicamente en promover la imitación de los ejemplos existentes de mujeres líderes pierden de vista que estos son casos excepcionales, cuyo valor histórico y teórico es invaluable, pero que no pueden ser extrapolados así como así a la situación de cualquier mujer que en el futuro aspire a ocupar un cargo de alta responsabilidad empresarial. Debemos apostar a equiparar la oportunidades entre los géneros en lugar de seguir reforzando un modelo de exclusión donde, bajo la apariencia de ensalzar unas supuestas habilidades particulares de las mujeres, lo que se está haciendo es reforzar estereotipos machistas que exigen un esfuerzo particular para aquellas que osen poner pie en un mundo de hombres.

Entendemos que esta tendencia a sobredimensionar los aspectos psicológicos individuales de las mujeres exitosas es entendible en la medida en que fueron sus excepcionales características personales y sus difíciles experiencias personales las que les posibilitaron llegar hasta la cumbre, pero apostamos a que, una vez superadas las barreras artificiales de su acceso, la incorporación de mujeres en las juntas responda a simples méritos profesionales, de la misma manera que la de los hombres.

En relación a las mujeres integrantes de juntas directivas, otras líneas de investigación escasamente desarrolladas son las relacionadas con la medición del impacto y las características del aporte de las mujeres directivas que están actualmente en ejercicio de su rol. Como áreas relevantes para futuras investigaciones, podemos mencionar:

- Contribución al proceso de funcionamiento de los órganos de gobierno en aspectos tales como la toma de decisiones o aportes al proceso deliberativo.
- Contribución a mejorar las funciones específicas de los órganos de gobierno (tales como supervisión y control del CEO, acceso a recursos/redes, formulación de la estrategia, gobernanza, cuidado de la

sustentabilidad, asesoramiento y *coaching* tanto al CEO como al equipo directivo).

- Contribución al desempeño de los órganos de gobierno y los resultados de la compañía.

En función de la literatura revisada, en el Anexo B se proponen algunos ejes temáticos y posibles preguntas de investigación que nos parecen relevantes al momento de inspirar a futuros investigadores a estructurar sus estudios específicos sobre las mujeres directivas. Los ejes propuestos son:

- Educación recibida, la personalidad femenina y las barreras “actitudinales”
 - Acceso al puesto directivo
 - El problema del *overachievement*
 - Diversidad y los aportes específicos de las mujeres en las juntas
 - El “estilo” de dirección
 - Articulación de las esferas laboral y extralaboral



Universidad de
San Andrés

IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

Como hemos analizado precedentemente, estamos ante un problema complejo, con múltiples dimensiones y variables; por ello solo la actuación combinada y coordinada en todos los ámbitos puede lograr acelerar el proceso y capitalizar el talento y el potencial femenino en la alta dirección de las compañías.

Una situación con tantas implicancias y que afecta profundamente a la cultura de los países, de las organizaciones y de las familias no tiene una solución única. Solamente actuando desde todos los ámbitos podremos conseguir avances significativos. Por ello es necesario poner en marcha medidas por parte de:

- a) los Gobiernos,
- b) las empresas
- c) los *headhunters*,
- d) los medios de comunicación,
- e) las escuelas de negocios y
- f) también de las propias mujeres que aspiran a desarrollar una carrera directiva con las mismas reglas del juego y condicionantes que los hombres, en entornos donde la preparación, el valor y el rendimiento sean las claves para progresar.

Repasemos cada uno de ellos:

a) Como hemos reseñado en secciones previas del presente trabajo, de la actuación de los **Gobiernos** como un actor con capacidad de influir en toda la sociedad y las prioridades de las empresas depende, en parte, que se produzcan los cambios sociales necesarios para lograr que la diversidad de género sea una realidad en todos los niveles de las compañías. A diferencia de otros actores, su accionar amplificado puede alcanzar tanto a las empresas y a la ciudadanía como así también a las familias.

b) Las **organizaciones** tienen un papel fundamental en este tema. Está en sus manos establecer mecanismos que impulsen a la mujer al primer nivel de dirección, que empiece a participar de verdad en los comités de dirección, que acceda a las direcciones generales y a los consejos de administración en equilibrio. También está a su alcance establecer prácticas en diferentes niveles que conformen un ecosistema que genere sinergias positivas. En este camino podemos identificar tres niveles de trabajo claramente interrelacionados:

1) En el nivel estratégico, la agenda del CEO y del equipo ejecutivo debe poder comunicar la visión estratégica y un visible compromiso con el establecimiento y monitoreo de los indicadores de progreso vinculados a la diversidad de género.

2) A nivel táctico, el establecimiento de programas individuales de desarrollo que hagan foco en sensibilizar y apoyar a las mujeres respecto a cómo encarar las barreras que obstaculizan su carrera hacia la alta dirección, promover su participación en redes profesionales, de colaboración y apoyo, además de establecer programas continuados que acompañen el ciclo de vida laboral en la forma de entrenamiento contextual específico a las necesidades y de *mentoring*.

3) A nivel más operativo, desarrollar e implementar facilitadores que provean una plataforma básica que soporte los objetivos estratégicos fijados por el CEO y su equipo ejecutivo. Esto comprende:

- Articular la infraestructura que compatibilice un adecuado balance de vida / movilidad y facilidades logísticas (guarderías, soporte en los casos en que se requiera movilidad, programas de ayuda para afrontar las responsabilidades domésticas, etc.).
- Establecer y comunicar los indicadores y objetivos de diversidad de género a los efectos de identificar brechas y medir de manera continuada el progreso.
- Desarrollar procesos y políticas neutrales de reclutamiento, evaluación y promoción que se aseguren de no penalizar las carreras de las mujeres.
- Alentar y facilitar las redes de colaboración y contactos profesionales.
- Dar visibilidad a las mujeres con talento.
- Desarrollar sistemas de evaluación y promoción objetivos.
- Asegurar que el talento femenino no se va perdiendo a medida que avanzamos en los distintos niveles de la organización.

c) En un mercado laboral donde el rol de los *headhunters* se ha transformado en uno de los mecanismos principales de acceso a los puestos directivos, de su actitud proactiva dependerá que mujeres con talento tengan la oportunidad de optar por trayectorias profesionales desafiantes y retadoras. Los *headhunters* pueden ser elementos activos al momento de:

- Asesorar y sensibilizar a sus clientes en la importancia de contar con equipos directivos con diversidad de género.

- Establecer políticas con porcentajes mínimos de representación de cada género en la lista de candidatos de cada proceso, asegurarse de que en sus bases de datos se dispongan de porcentajes de representación femenina por cada perfil.

- Orientar profesionalmente a las mujeres que detecten con potencial y procurar la incorporación de al menos una mujer en la terna final de sus propuestas a clientes.

- Asegurarse de que en sus procesos de selección intervienen activamente profesionales de selección de ambos géneros.

d) Los **medios de comunicación** tienen un papel fundamental en la imagen que proyectan sobre las mujeres y pueden influir en las percepciones que el público tiene sobre la mujer en el mundo empresarial y en la dirección de las compañías.

e) Las **escuelas de negocios** como formadoras de talento, líderes sociales y empresariales tienen un rol importante en el desarrollo del liderazgo femenino y pueden apoyar, entre otras, con algunas de las siguientes acciones:

- Promover la incorporación de mujeres en sus programas de desarrollo directivo, para facilitar la disponibilidad de mujeres preparadas para ocupar estas posiciones.

- Incorporar, en sus claustros docentes, a mujeres en posiciones directivas que puedan aportar sus conocimientos y experiencia profesional, y actuar como referentes.

- Incorporar en los contenidos de sus programas las ventajas que implica la diversidad de género en los equipos de trabajo y en los equipos directivos.

- Incluir casos de estudio con mujeres líderes.

- Incorporar el desarrollo de capacidades como liderazgo efectivo, solución de problemas, comunicación.

- Fomentar el *networking* en el ámbito de sus programas.

- Desarrollar programas de *mentoring* para sus alumnas con otras alumni con mayor bagaje profesional, que puedan apoyarlas y enfocarlas en sus carreras.

- Reforzar la visibilidad de las mujeres que ya han alcanzado la alta dirección, como referentes para otras mujeres, a través de publicaciones, conferencias, mesas redondas, etc.

- Monitorear el desarrollo profesional de los/las alumni mediante la creación de un observatorio que permita conocer la progresión de hombres y mujeres a partir de la graduación, y adaptar los programas a las nuevas necesidades detectadas en sus carreras.

- Fomentar el conocimiento de las alumni por parte de empresas y *headhunters* a partir de bolsas de empleo, organización de ferias de empleo, presentación de empresas en las escuelas o aulas permanentes.

Dentro de los programas pioneros de las escuelas de negocio en América Latina podemos mencionar el “Programa BOW (Board of Women) - Mujeres a la Alta Dirección”, de la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile, cuyo objetivo principal es “formar habilidades directivas en mujeres profesionales con alto potencial, para que dadas sus particularidades de género potencien e impulsen los emprendimientos con potencial dinámico, desde una posición de directoras”.

f) Finalmente, en relación a las mujeres que aspiran a desarrollar una carrera directiva, es importante trabajar sobre diferentes ejes:

- La visión estratégica de carrera a largo plazo, definiendo y trabajando en la consecución de aquellos hitos que van a permitir conseguir metas de mediano y largo plazo.

- Formación y desarrollo, de manera de estar excelentemente preparadas, buscando proactivamente las mejores oportunidades de desarrollo ya sea a través de la formación o la experiencia en el campo profesional. Esto conlleva a la necesidad de conocer los requisitos y las competencias necesarios para poder optar por puestos de dirección y evaluar de manera recurrente la situación particular respecto a su propio potencial y desempeño.

- Acceso a mentores, identificando personas referentes dentro de la organización o fuera de ella que puedan ayudar en la orientación profesional o en el desarrollo de habilidades específicas.

- Liderazgo, de forma tal de postularse de manera proactiva a participar en proyectos que por su visibilidad, relevancia, etcétera, aumenten las posibilidades de desarrollo y promoción.

- Desarrollo de redes, concediendo al *networking* la importancia que lo amerita como aspecto clave para mejorar las relaciones profesionales y ampliar el espectro de oportunidades. Es fundamental trabajar proactivamente en aumentar el capital relacional de manera de potenciar los nexos de unión con personas clave de otras áreas dentro de la compañía, el sector industrial y la sociedad.

- Balance de la vida personal, familiar y profesional, organizando los diferentes ámbitos de manera tal de conseguir la disponibilidad necesaria para desarrollar la carrera profesional sin menoscabo que ponga en riesgo la estabilidad en los otros ámbitos.

Primeros Pasos

Esbozadas previamente las diferentes variables y habiendo resaltado la importancia de la acción combinada, sería ilusorio subestimar la complejidad, los tiempos y los procesos requeridos para articularlas. Por ello nos preguntamos: ¿por dónde empezar?, ¿cuáles podrían ser las medidas básicas e indispensables, en el estadio actual, por las cuales podríamos comenzar a atacar la situación?

Como medidas concretas por llevar adelante para combatir la desigualdad de oportunidades según el género en las esferas directivas, encontramos necesarias, pero no suficientes:

1) La implementación de políticas externas e internas respecto de las empresas, tendientes a garantizar un cupo mínimo femenino. Somos conscientes de que con esto no se remedia la situación y de que en un principio esta acción podría generar resultados adversos, como la promoción de personas menos calificadas solo para cumplir con estándares formales (lo que no contribuiría necesariamente a la ruptura del “techo de cristal”), o la constitución de “tokens” (excepciones no representativas de las oportunidades reales de la mayoría), pero es necesaria la incorporación efectiva de mujeres en las juntas como condición de posibilidad para ir erradicando el sentido común que identifica estos espacios con territorio masculino por antonomasia y, asimismo, para fomentar la asimilación de nuevas relaciones de trabajo que cuestionen los criterios jerárquicos tradicionales, muchas veces disfuncionales, y corran el eje hacia la maximización de la productividad y la optimización de los resultados.

2) La adaptación de los mecanismos de trabajo a la realidad cotidiana de las mujeres actuales (y de aquellos hombres que empiezan a compartir con sus compañeras las responsabilidades domésticas y familiares) mediante la flexibilización de los horarios, el uso de recursos ligados a las tecnologías de la información para posibilitar el trabajo desde la casa, el respeto de las licencias tanto por maternidad como por paternidad, la incorporación de guarderías en los lugares de trabajo, etc.

Estas serían medidas básicas indispensables para contrapesar, al menos parcialmente, las desigualdades objetivas que se les presentan hoy en día a las mujeres directivas. No

obstante, si consideramos que esta situación debería ser transicional hacia una realidad más equitativa, veremos que lo que proponemos no es “beneficiar a las mujeres” como si estas fueran menos capaces por sí mismas de desempeñar las mismas tareas que los hombres. Planteamos la necesidad coyuntural de tomar cartas en el asunto, en un principio de manera “externa” pero solo para allanar el camino y que luego no sean necesarias intervenciones especiales para determinar la proporción de hombres y mujeres en las juntas, sino que esta pueda darse, ahora sí, según el mérito individual y de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización en cada momento, cosa que en la actualidad, como hemos visto, no sucede.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

Si bien se trata de un proceso aparentemente incipiente, la incorporación femenina a las esferas directivas presenta algunas características distintivas observadas en diferentes estudios. Estos mismos estudios señalan causas para explicar este fenómeno. La recopilación bibliográfica resulta, entonces, un buen punto de partida para comprender el estado de la cuestión.

No existe ningún motivo para considerar que el mando de una empresa requiera alguna cualidad particular que esté presente en los hombres y excepcionalmente en unas pocas mujeres, sino que, por el contrario, el análisis cuidadoso de este punto nos ha llevado a conjeturar que las únicas limitaciones reales obedecen a prejuicios culturales que se expresan tanto en el imaginario colectivo como en las políticas organizacionales tradicionales, así como en el comportamiento de los hombres y hasta de las mujeres individualmente. Estos prejuicios han pasado de generación en generación a través de diversos mecanismos, uno de los cuales, de vital importancia, ha sido los mandatos familiares. Pero así como estos han ido variando con el tiempo y muestran una tendencia a disminuir las diferenciaciones, cabe esperar que sigan modificándose de acuerdo con las nuevas realidades sociales.

La incorporación al ámbito directivo empresarial de las mujeres, como minoría tradicionalmente oprimida dentro (y fuera) de este campo, ha contribuido a cuestionar formas cristalizadas de organización que actualmente se demuestran menos racionales y eficaces que las que esta minoría recién llegada ha logrado establecer como alternativa. No obstante, aunque afirmemos que se trata de dos tradiciones distintas y no de cualidades intrínsecas de uno y otro género, no deja de ser cierto que actualmente esas prácticas son efectivamente desempeñadas por hombres y mujeres respectivamente, como resultado de una diferente historia de vida, crianza, etc. Es por esto mismo que coincidimos con prácticamente la totalidad de los autores consultados acerca de la conveniencia de la conformación de juntas directivas mixtas, que permitan la coexistencia de una diversidad de puntos de vista, con el objetivo de socializar aquellas actitudes que resulten más adecuadas y dejar aquellas que vayan demostrándose anacrónicas y antifuncionales, independientemente del sexo de quien las ejerza.

De esto podemos extraer dos conclusiones que dan qué pensar: una de ellas es que estas mujeres pioneras han tenido que abrirse paso en un ámbito en el que, al no ser común la presencia femenina, no está generalizado tampoco el acceso a recursos que

podrían haber facilitado la complementación entre las responsabilidades laborales y familiares; y, por otro lado, que al no existir estos recursos, la existencia de recursos propios (personales, familiares, económicos, etc.) para paliar esta necesidad adicional que deben enfrentar las mujeres (y que se suma a los desafíos propios de la profesión en sí) resulta casi indispensable. Podemos pensar entonces que esto actúa casi como un “filtro”: la escasez de facilidades proporcionadas por las propias empresas para compatibilizar la vida familiar y la laboral determina que solo puedan acceder a cargos de gran exigencia aquellas mujeres que cuenten con ayuda externa. Si llevamos este razonamiento un paso más allá, descubriremos que las políticas de flexibilidad horaria, trabajo desde casa, guarderías, licencias, etcétera, solo han empezado a considerarse necesarias y útiles en las últimas décadas, porque anteriormente la completa ausencia de mujeres en cargos directivos de tal nivel de exigencia implicaba que quienes ocupaban estos cargos o bien eran solteros, o bien contaban con una esposa que se encargara de los quehaceres familiares. La desnaturalización de estos roles sociales pone en el tapete la necesidad de las empresas de dar solución a esta nueva problemática, que hasta el momento solo en una muy pequeña proporción ha encontrado respuesta en cambios organizacionales en los ámbitos de trabajo, recayendo la mayor parte de las veces sobre las propias mujeres, quienes se han visto obligadas a cumplir al mismo tiempo roles “masculinos” y “femeninos”.

Este es un déficit del cual las empresas deben tomar nota y subsanar cuanto antes, pues garantizar a sus mujeres líderes las facilidades necesarias para que en su proyecto de vida pueda compatibilizarse la familia y el trabajo sin demandar un esfuerzo sobrehumano posibilitará que cuenten con un número mayor de personal calificado y experimentado para integrar sus juntas directivas, solucionando el problema de la pérdida sistemática de valiosas ejecutivas por no estar en condiciones de ofrecerles una alternativa laboral acorde a sus aspiraciones personales de conjunto.

Por último, no queremos dejar de destacar el rol de aquellas líderes que, tras haber recorrido un largo y tortuoso camino, dedican parte de sus esfuerzos para promover la incorporación de nuevas mujeres al mundo de los negocios. Su ejemplo es un patrimonio valioso, tanto para hombres como mujeres, y resulta especialmente reivindicable como expresión de solidaridad hacia sus congéneres, demostrando que la colaboración no es menos importante en el ámbito empresarial que la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Abramo, L., & Valenzuela, M.E. 2001. *América Latina: Brechas de equidad y progreso laboral de las mujeres en los 90*. Lima: OIT/ Oficina Regional para las Américas.
- Aisenberg, N., & Harrington, M. 1993. Rules of the game. En J. Glazer, E.M. Bensimon & B.K. Townsed (Eds.), *Women in higher education: A feminist perspective*: 387-398. Needham Heights, MA: Gin Press.
- Alvensson, M., & Billing, D. 1992. Gender and organization: Toward a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13 (1): 73-103.
- Amorós, C. 1999. *Mujer: participación, cultura política y estado*. Buenos Aires: Ediciones de la Flor.
- Antal, A.B., e Izraeli, D.N. 1993. A global comparison of women in management: Women managers in their homelands and as expatriates. En E.A. Fagenson (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity*: 52-96. Newbury Park: Sage.
- Arfken, D.E., Bellar, S.L.; & Helms, M.M. 2004. The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50 (2): 177-186.
- Argentina. 2009. Ley Nacional 26.485/2009, de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. Boletín Oficial, 14 de abril, núm. 31.632: 5.
- Argentina. 1999. Ley Nacional 26.171/2006, Protocolo Facultativo de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, adoptado por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 6 de octubre. Boletín Oficial, 11 de diciembre de 2006, núm. 31.050: 6.

Argentina. 1998. Decreto Nacional 254/98, Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral. Boletín Oficial, 11 de marzo, núm. 28.854: 2.

Asplund, G. 1988. *Women managers changing organizational cultures*. Chichester: Wiley & Sons.

Bantel, K.A., & Jackson S.E. 1989. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10 (summer special issue): 107-124.

Barsh, J., Cranston, S., & Craske, R.A. 2008a. Centred leadership: how talented women thrive. *McKinsey Quarterly*, issue 4: 35-36.

Barsh, J., Cranston, S., & Craske, R.A. 2008b. *Centered leadership: How talented women thrive*.

http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/centered_leadership_how_talented_women_thrive

Bensimon, E.M. 1993. A feminist reinterpretation of president's definition of leadership. En J. Glazer, E.M. Bensimon & B.K. Townsed (Eds.), *Women in higher education: A feminist perspective*: 465-474. Needham Heights, MA: Gin Press.

Bergman, S.J., & Surrey, J.L. 2004. *Couple therapy: A relational approach in the complexity of connection*. Edited by Jordan, J.V., Walker, M., Hartling, L.M., 167-93. New York and London: Guilford Press.

Bermúdez, G., & Cristini, M. 2007. *El mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006)*. Documento de Trabajo N° 93, FIEL. Buenos Aires.

Bradshaw, P., & Wicks, D. 1997. Women in the academy. Cycles of resistance and compliance. En P. Prasad, A. J. Mills, M. B. Elmes & A. Prasad (Eds.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*: 199-207. London: SAGE Publications.

Broadbridge, A. 1999. A profile of female retail managers: some insights. *The Services Industries Journal*, 19 (3): 135-162.

Burgess, Z., & Tharenou, P. 2002. Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37 (1): 39-49.

Burke, R.J. et al. 2010. *Women on corporate boards of directors. International challenges and opportunities*. Dordrecht-Boston-London: Kluwer Academic Publishers.

Burke, R.J., & Mattis, M.C. 2000. ¿Women corporate boards of directors: Where do we go from here? En R.J. Burke & M.C. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors*: 3-10. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Calas, M., & Smircich, L. 1991. Voicing seduction to silence leadership. *Organizations Studies*, 12 (4): 567-602.

Cárdenas de Santamaría, M. C. 2007. La mujer ejecutiva en América Latina. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38: v-xl.

Cárdenas de Santamaría, M.C. 2005. La conciencia femenina de la mujer colombiana y su liderazgo empresarial. *Revista del Instituto de Empresa*, ene-mar: 24-38.

Cárdenas de Santamaría, M.C. 2004a. Permitamos el ejercicio del liderazgo femenino. Debates Iesa, *La Nueva Ola del Liderazgo*, 9 (2):16-19.

Cárdenas de Santamaría, M.C. 2004b. Las mujeres directivas. En F. Cepeda (Ed.), *Fortalezas de Colombia*: 341-355. Bogotá: Planeta Colombiana, S. A.

Cárdenas de Santamaría, M.C. 2003. *En Colombia las mujeres hacen la tarea*. Trabajo presentado para el proyecto Women business leaders in Latin America. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Castillo, V., Esquivel, V., Rojo, S., Tumini, L. & Yoguel, G. 2008. Los efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el empleo femenino, 2003-2006. En M. Novick, S. Rojo y V. Castillo (Eds.), *El trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003 - 2007*. Publicación de Naciones Unidas.

Catalyst. 2004. *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. N.Y.

Chinchilla, N., León, C., Torres, E., & Canela M.A. 2006. *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. Documento de investigación, Barcelona. Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School, Universidad de Navarra.

Chinchilla, N., & León, C. 2004. *La ambición femenina*. Santiago de Chile: Aguilar.

Chodorow, N. 1978. *The reproduction of mothering*. Berkeley: University of California Press.

Clancy, S. 2007. ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38: 1-8.

Contartese, D., & Maceira, V. 2006. *Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres. Segundo trimestre de 2005*. Buenos Aires: Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Cooper, C.L., & Davidson, M. J. 1982. *High pressure: Working lives of women managers*. London: Fontana.

Coronel Llamas, J.M., Moreno, E., & Padilla, M.T. 2002. La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327: 157-168.

- Cristini, M. 2008. *La igualdad de oportunidades en la Argentina. Movilidad intergeneracional en los 2000*. FIEL.
- Davidson, M.J., & Cooper, C.L. 1992. *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman.
- Davidson, M.J., & Cooper, C.L. 1987. Female managers in Britain – A comparative perspective. *Human Resource Management*, 26: 217-242.
- Di Marco, L. 2009. *Las jefas. Quiénes son, cómo llegaron y cómo viven las ejecutivas más poderosas de la Argentina*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14: 807-834.
- Emerson, R.A. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 31-40.
- Erkut, S. 2001. *Inside women's power: Learning from leaders*. Boston: Center for Research on Women, Wesleyan College y Winds of Change Foundation.
- España. 2007. Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, de 22 de marzo. Boletín Oficial del Estado, 27 de marzo, núm. 71: 12611 a 12645.
- Esquivel, M. 2012a. Intuición creativa. *Information Technology*, 182: 64-66.
- Esquivel, M. 2012b. Mujeres con futuro. *Information Technology*, 182: 74-77.
- Faur, E., & Zamberlin, N. 2007. Gramáticas de género en el mundo laboral. Proyecto CEPAL/GTZ *Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development*. Buenos Aires.
- Fels, A. 2004. ¿Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 82 (4): 50-60.

Fondas, N. 2000. ¿Women on boards of directors: gender bias or power threat? En R. Burke y M. Mattis (Eds.), *Women on corporate boards of directors*: 171-177. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

García, M. 2010. Las CEO más poderosas de la región. *América Economía*, agosto de 2010: 49 y siguientes.

Gilligan, C. 1982. *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Glazer-Raymo, J. 2003. Woman faculty and part-time employment. The impact of public policy, En B. Ropers-Huilman (Ed.), *Gendered futures in higher education, critical perspective for change*: 97-109. Nueva York: State University of New York Press.

Glazer-Raymo, J. 1999. *Shattering the myths. Women in academet*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Grant Thornton. 2009. Las mujeres ocupan menos de un quinto de los cargos gerenciales en Argentina. *International Business Report*.

Grant Thornton. 2007. Más de la mitad de los negocios de la Argentina no emplean a ninguna mujer en puestos gerenciales. *International Business Report*.

Grant, J. 1988. Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16 (3): 56-63.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76-88.

Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1): 72-92.

Gutiérrez, D. 2006. *Liderazgo femenino en el sector de consumo masivo e importancia de los mentores en la carrera profesional de las mujeres*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

Hardesty, S., & Jacobs, N. 1986. *Success and betrayal: the crisis of women in corporate America*. New York: Simon & Schuster.

Heffernan, M. 2002. The female CEO. *Fast Company*, 61: 58-66.

Helgesen, S. 1993. *La ventaja de ser mujer: formas femeninas de liderazgo*. Argentina: Editorial Granica.

Heller, L. 2011. Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 3. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Heller, L. 2008. *Voces de mujeres*. Buenos Aires: Editorial Sirplus.

Heller, L. 2004. *Nuevas voces del liderazgo*. Buenos Aires: Nuevo hacer GEL.

Heller, L. 2003. *La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?* Bogotá: Universidad de los Andes, Cátedra Corona.

Heller, L. 1999. *Las que vienen llegando: nuevo estilo de liderazgo femenino*. Buenos Aires: Nuevo hacer.

Heller, L. 1996. *Por qué llegan las que llegan*. Buenos Aires: Feminaria.

Henning, M., & Jardim, A. 1977. *The managerial women*. New York: Anchor Press.

HESA (Higher Education Support Act). 2003. Act N° 149. Commonwealth of Australia.

- Hewlett, S. A., & Buck Luce, C. 2005. Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83 (3): 43-54.
- Hewlett, S.A. 2002. Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80 (4): 66-73.
- Hochschild, A., & Machung, A. 1989. *The second shift: Working parents and the revolution at home*. New York: Viking Penguin.
- Huffington, C. 2004. What women leaders can tell us. En C. Huffington et al (Eds.), *Working below the surface*. London: Karnar.
- Islotes y PWC. 2012. *La mujer directiva en España*. Informe. Madrid: PWC.
- Jacobsen, J. 1994. *The economics of gender*. Cambridge: Blackwell.
- Jacobson, A. 1985. *Women in charge: Dilemmas of women in authority*. New York: VNR Company.
- Jick, T.D., & Mitz, L.F. 1985. Sex differences in work stress. *Academy of Management Review*, 10: 408-420.
- Kanter, R. 1983. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, A. 2009. *Alta dirección*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kochman, T., & Mavrelis, J. 2009. *Corporate tribalism. White men/white women and cultural diversity at work*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Lea, H.D., & Leibowitz, Z.B. 1992. *Adult career development*. Alexandria, VA: National Career Development Association.

Leibowitz, A. 1975. Education and the allocation of women's time. En F. Thomas Juster (Ed.), *Education, income, and human behavior*: 171-97. New York: McGraw-Hill.

Lewis, S., & Cooper, C.L. 1999a. The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (4): 382-393.

Lewis, S., & Cooper, C.L. 1999b. The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (4): 382-393.

Lewis, S., & Cooper C.L. 1987. Stress in two earner couples and stage in the life cycle. *Journal of Occupational Psychology*, 60: 289-303.

Linehan, M. & Walsh, J.S. 2000. Work family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*, 11: S49-S58.

Loden, M. 1992. *Liderazgo femenino: cómo alcanzar el éxito profesional sin ser una de ellos*. Argentina: Editorial Planeta.

Loden, M. 1987. *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano-Europea.

Maccoby, E., & Jacklin, C. 1974. *The psychology of sex difference*. Stanford: Stanford University Press.

Maccoby, M. 1976. *The gamesman: The corporate leaders*. New York: Simon & Schuster.

Marquez, P., & Lejter, N. 2008. A pesar de los pesares: Mujeres líderes en el mundo empresarial venezolano. En S. Maxwell, M.C. Cardenas & L. Heller (Eds.), *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica: Retos y dilemas* . Bogotá: Universidad de los Andes.

Marshall, J. 1990. *Women managers. Travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.

Mattis, M.C. 1990. Dismantling the glass ceiling, pane by pane. *The Human Resources Professional*, Otoño: 5-8.

Maxfield, S., Cárdenas, M.C., & Heller, L. 2008. *Mujer y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Maxfield, S. 2005, *Mujeres en el Límite. Poder corporativo en América Latina*. Report of the Women's Leadership Conference of the Americas.

Maxfield, S. 2002. *Hypotheses about culture and women's advancement in Latin American business*. Trabajo presentado para el proyecto Women business leaders in Latin America. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

McClelland, D. 1961. *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand Co.

McInerney-Lacombe, N., Bilimoria, D. & Salipante P.F. 2008. Championing the discussion of tough issues: How women corporate directors contribute to boards deliberations. En S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Billimoria & M. Huse (Eds.), *Women on corporate boards of directors*: 123-130. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

McKinsey, 2010. *Women Matter. Women at the top of corporations: making it happen*: 15-18.

Merton, R. 1957. *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.

Miller, G. 2002. The frontier, entrepreneurialism and engineers: Women coping with a web of masculinities in an organizational culture. *Culture and Organization*, 8 (2): 145-160.

Mills, A.J. 2002. Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, Work and Organization*, 9 (3): 286-307.

- Moreno, B. 2003. *Estrategias de cambio y liderazgo de la mujer en el sector público en Colombia*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Mosqueira, J. 2011. Se resquebraja el techo de cristal. *La Nación*, 29 de mayo de 2011.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P. 1992. *Megatrends for women*. New York: Villard Books.
- Novick, M., & Tomada, C. 2007. *Trabajo, ocupación y empleo. Los retos laborales en un proceso de crecimiento sostenido*. Buenos Aires: MTEySS.
- OIT, 2009. *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago: OIT-PNUD.
- OIT, 2002. Romper el “techo de cristal”. Las mujeres en puestos de dirección. *Colección Informes*, 58.
- Pernas, M. 2012a. El método femenino. *Information Technology*, 182: 68-72.
- Pernas, M. 2012b. Sexo fuerte. *Information Technology*, 182: 58-63.
- Pettigrew, A.M. 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13 (winter special issue): 5-16.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pleck, J.H. 1985. *Working wives/Working husbands*. Beverly Hills, CA: Sage Publications in cooperation with National Council on Family Relations.
- PNUD, 2000. *Informe sobre desarrollo humano 2000*. Nueva York: Tercer Mundo Editores.

- Peterson, C. y Philpot, J. (2007), “**Women’s roles on U.S. Fortune 500 Boards : Director Expertise and Committee Memberships**”, en *Journal of Business and Ethics*, Vol. 72, N°2 (mayo de 2007), pp. 177-196.
- Pollack, M. 2002. *Mujeres líderes de negocios en Chile*. Trabajo presentado para el proyecto Women business leaders in Latin America. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- Powell, G.N. 1999. Reflections on the glass ceiling. Recent trends and future prospects. En G.N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*: 325-345. Thousand Oaks, London: Sage.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A., & Parent, J. D. 2002. Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28: 177-193.
- Ragins, B.R., Townsend B., & Mattis M. 1998. Gender gap in the executive suite: ceos and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12 (1): 28-42.
- Ropers-Huilman, B. 2003. *Gendered futures in higher education. Critical perspective for change*. New York: State University of New York Press.
- Rosen, B. 1956. The achievement syndrome. *American Sociological Review*, 21: 206-211.
- Rosener, J. 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6): 119-125.
- Rozo, S. 2004. *Liderazgo de altas ejecutivas en el sector salud*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Samayoa, C. 2002. *Características de liderazgo de las mujeres en altos puestos ejecutivos en El Salvador*. Trabajo presentado para el proyecto Women business leaders in Latin America. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

- Sánchez-Apellániz, M. 1997. *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Schein, V.E. 1989. ¿Would women lead differently? En W. Rosenbach & R. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership*: 154-160. Boulder, CO: Westview Press.
- Singh, V., Bains, D., & Vinnicombe, S. Informal mentoring as an organizational resource. *Long Range Planning*, 35 (4): 389-405.
- Smallen-Grob, D. 2003. *Making it in corporate America: How women can survive, prosper, and make a difference*. Westport: Praeger Publishers.
- Taracena Figueroa, E. 2002. *Gobernar la empresa es asunto de personas*. México, DF: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales.
- 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.
- The Economist. 2005. *Women in business*. Julio 23: 63-65.
- Thomas, D.A. 2004. Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82 (9): 98-108.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M., & Dalton, D.R. 2000. Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26 (6): 1157-1177.
- Tobío, C. 2005. *Madres que trabajan. Dilemas y estrategias*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Traves, J., Brockbank, A., & Tomlinson, F. 1997. Careers of women managers in the retail industry. *Service Industries Journal*, 17 (1): 133-154.

Umaña, C. 2004. *Participación femenina en el sector financiero*. Trabajo de tesis para optar por el título de Administrador de Empresas. Bogotá: Universidad de Los Andes.

Vinnicombe, S. et al. 2008. *Women on corporate boards of directors. International research and practice*. Cheltenham-Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Warren, L., & O'Connor, E. 1999. *Stepping out the shadows. Women in educational management in Ireland*. Dublin: Oak Tree Press.

Whitehead, S. 2001. Woman as manager: A seductive ontology. *Gender, Work and Organization*, 8 (1): 84-107.

Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.

Winterbottom, M. 1953. *The relation of childhood, training in independence to achievement motivation*. University of Michigan.

Wolf-Wendel, L. & Ward, K. 2003. Future prospects for women faculty, negotiating work and family. En B. Ropers-Huilman (Ed.), *Gendered futures in higher education. Critical perspective for change*. New York: State University of New York Press.

Zabludovsky, G. 2005. Las mujeres en cargos de dirección en México. En M.C. Cárdenas, L. Heller, & S. Maxfield (Eds.), *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica*. Bogotá: Universidad de los Andes.

TABLAS

TABLA 1

Las estructuras de gobierno corporativo y sus órganos de gobierno

Estructura	Características	Órganos que la componen
Institucional	Con independencia de la formalidad jurídica, es el medio que se utiliza para dar cabida a la diversidad de criterios, intereses, necesidades, capacidades, actitudes, experiencias, horizontes, expectativas, etcétera, de todas aquellas personas que tienen derecho de incidir en lo que se quiere y se hace en la empresa.	Asamblea de accionistas (o su equivalente según la forma jurídica de la sociedad). Consejo de administración (o su equivalente según la forma jurídica de la sociedad).
Directiva	Está conformada por el grupo de personas que se hace cargo de mantener viva la empresa y desarrollar su capacidad operativa para llevarla a los fines definidos por la estructura institucional.	Es el núcleo de personas que ocupan los niveles superiores de responsabilidad y poder.

Universidad de
San Andrés

TABLA 2
Las compañías con mayor presencia de mujeres en sus consejos

Empresa	País	Mujeres en el consejo	Total de miembros del consejo
Femsa	México	4	19
Walmart	México	3	13
Elektrobras	Brasil	2	8
TAM	Brasil	2	8
TIM Celular	Brasil	2	9
Movistar	Venezuela	2	10
JBS	Brasil	2	11
Organización Soriana	México	2	11
Pemex	México	2	12
Pão de Açúcar	Brasil	2	14
Telefónica	Brasil	2	19

(Universo: las 100 mayores de la región)



TABLA 3
Las 10 ejecutivas más importantes de América Latina

País	Nombre	Cargo
Brasil	Maria das Graças Foster	Directora de Gas y Energía de Petrobras
México	Grace Lieblein	Presidenta y directora de General Motors México
Brasil	Denise Johnson	Presidenta de General Motors Brasil
México	Paula Santilli	Presidenta de Pepsico México
México	Carmina Abad Sánchez	Directora general de MetLife México
México	Nicole Reich de Polignac	Presidenta y CEO de Scotiabank Inverlat México
México	Louise R. Goesner	Presidenta y directora general de Siemens Mesoamérica
Brasil	Luiza Trajano	Directora de Magazine Luiza
México	Angélica Fuentes Tellez	Presidenta ejecutiva de Grupo Omnilife Chivas
Perú	Mariela García	Gerenta general de Ferreyros

TABLA 4

Lista (no exhaustiva) de las 20 mujeres argentinas en la alta dirección

Nombre y apellido	Edad	Empresa	Cargo	desde	hasta
Agustín, Susana	56	Liberty Seguros	Presidente	2005	hoy
Broda, Romina	40	Urban PR	Directora regional (ex gerente general de Natura Cosméticos)	2012	hoy
Cabalen, Fernanda	38	Pampa Energía	CEO	2011	hoy
Castiñeira, Fabiana	42	Allianz Argentina	CEO	2000	hoy
Costantini, Isela	41	General Motors	Presidente y directora Ejecutiva para Argentina, Uruguay y Paraguay	2012	hoy
Degiovanni, Fabricia	46	Microsoft	Directora general para Argentina y Uruguay	2013	hoy
Estol, Clarisa	50	Banco Hipotecario	Presidenta	2003	2009
		Fondo de Inversión en Tierras	Directora	2009	hoy
Fulgueira, Ma. Luisa	64	Daltosur	CEO (ex CEO de Dow Corning)	2011	hoy
Guerra, Paula		MTV	Vicepresidenta senior	2008	hoy
Jebsen, Patricia	41	Falabella	General Manager (división e-commerce)	2010	hoy
Mundo, Claudia	51	MetLife	CEO	2005	hoy
Noreña, Adriana	45	Google	Directora general para Hispanoamérica	2011	hoy
Nowotny, Valeria	41	Sheraton y Park Tower	Gerente general	2009	hoy
Rémedi, Analía	52	Hewlett Packard	Managing Director Argentina	2006	2010
Santilli, Paula	50	PepsiCo	Presidenta PepsiCo México (ex CEO PepsiCo Argentina y Cono Sur)	2001	2008
Slavkis, Sandra	52	Danone Baby Nutrition	Gerenta general	2009	hoy
Taeuber, Annette	45	Lufthansa	General Manager Argentina, Chile, Uruguay and Paraguay	2007	hoy
Tenazinha, Silvia	45	Oracle	Managing Director for Argentina, Paraguay, Uruguay & Bolivia	2012	hoy
Yachelini, Sandra	50	Microsoft	Directora Regional de Pymes y Canales para América Latina	2013	hoy
Yusti, Malvina	40	Grupo ASSA	Directora	1999	hoy

ANEXOS

Anexo A

En primera persona: entrevistas a mujeres

Si bien la intención de este trabajo es la de un *review*, nos pareció interesante hacer un simulacro de campo, relevando entrevistas publicadas en medios nacionales a mujeres en la alta dirección de empresas argentinas.

El objetivo es escucharlas en primera persona explayándose acerca de los temas que hemos presentado de manera teórica en este *review*. .

En la selección incluimos mujeres que ocupan puestos de CEO o son miembros del directorio en empresas argentinas. Priorizamos aquellas que actualmente están ocupando puestos en la alta dirección.

—¿Cree que existe un estilo femenino de liderazgo?

Sandra Yachelini (Microsoft): “Considero que las mujeres abrimos las puertas mucho más rápido que los hombres. Más de la mitad de mi equipo son mujeres, y al momento de analizar un negocio [...] ellas tienen una mirada diferente, por lo cual es importante su aporte para tener una visión completa en la toma de decisiones”.

Susana Agustín (Liberty Seguros): “Sí, hay un liderazgo distinto. Creo que la mujer tiene una manera diferente de escuchar, y la escucha es muy importante. Pero las mujeres no armamos redes sociales como ellos, y en algunas cosas tenemos que jugar sus juegos. Nosotras jugamos juegos inclusivos en los que nadie pierde, mientras que los hombres juegan juegos competitivos en los que se muestran”.

—¿Cree que mujeres y hombres trabajamos de manera diferente?

Silvia Tenazinha (Oracle): “Las personas, según su género, tienen miradas diferentes; nos sensibilizan distintas cosas, y eso es positivo para sacar los proyectos adelante. Por ejemplo, los hombres ven más la tecnología como un fin en sí mismo, mientras que para nosotras es un habilitador para otras cuestiones”.

Rémedi: “La mujer tiende a desarrollar una mirada más holística e integral, sobre todo en organizaciones de gran complejidad. Esta visión está ligada al concepto de ‘calidad total’ en una compañía. Por otro lado, tiene una capacidad innata de ser más

comunicativa e intuitiva con las personas. Esto la lleva a tener menos relaciones jerárquicas ya que disfruta de recibir opiniones y trabajar en la integración de los equipos de trabajo”.

Fernanda Cabalen (Pampa Energía): “Las mujeres son buenas líderes de proyecto porque pueden abarcar todas las variables, y se desarrollan muy bien como analistas funcionales por su habilidad de entender el negocio y el acercamiento a los usuarios”.

—¿Qué la ayudó en su carrera? ¿Personalidad, el hecho de ser mujer, su familia?

Paula Guerra (MTV): “No creo que haya una fórmula. En la vida uno se prepara y tiene cierto espíritu luchador basado en la educación y las necesidades. Se trata de pasión por lo que uno hace. No permitirse el estancamiento, sino la posibilidad del cambio”.

Yachelini: “A todo le pongo mucha dedicación y pasión, mucho esfuerzo. Me parece que también ayudó que soy muy adaptable, tengo coraje, no le temo al cambio ni a decir lo que pienso. Peleo por lo que quiero. Aparte, hay que tener un poco de suerte para que las oportunidades se presenten, pero hay que seguir logrando buenos resultados, si no, sos una estrella fugaz”.

Paula Santilli (PepsiCo): “A mí siempre me funcionó el sentido del humor. Uno en esta carrera pasa por momentos difíciles donde lo primero que haría sería meter la cabeza debajo de la tierra y esconderse como un avestruz. Sin embargo, a mí me han resultado hasta tragicómicos algunos de estos problemas”.

Annette Taeuber (Lufthansa): “Era algo que me preocupaba mucho. Llegar a la Argentina... ser brasileña y mujer. Pero como estos cargos por lo general los ocupan personas de mayor edad, estar más cerca generacionalmente me ayudó mucho”.

Valeria Nowotny (Sheraton): “Starwood es una gran compañía que da muchas oportunidades, pero hay que tener mucha actitud. A quien ingresa le tiene que gustar ofrecer servicio. Además la formación profesional y académica es muy importante”.

—¿Cómo ayuda la política de la empresa a la inserción de la mujer?

Yachelini: “Desde las empresas IT no hay dudas en fomentar la inserción de la mujer, no solo por una cuestión pragmática (ya que hay una demanda creciente de recursos humanos y la oferta no aumenta al mismo tiempo), sino también para estimular la diversidad. Es una industria que recibe muy bien a la mujer: hace foco en la retención de empleados proponiendo un buen balance de vida personal y laboral. Pero hay también un problema: no hay suficientes mujeres que estudien carreras técnicas, y una gran cantidad de los puestos del sector son técnicos”.

Cabalen: “[Las políticas de trabajo] permiten que las mujeres con un proyecto de familia puedan organizarse con autonomía y rindan mucho más; es un diferencial”.

Rémedi: “[Respecto de los programas que organiza para la problemática de la mujer] Si la mujer no resuelve su tema social y familiar, le es muy difícil avanzar y desarrollar su carrera profesional. Estos programas son diseñados como un espacio para compartir experiencias con otras mujeres que sí lo lograron y pudieron compatibilizarlo. Este *feedback* después se utiliza, desde Recursos Humanos, para crear políticas que permitan a las mujeres compatibilizar los dos ámbitos”.

Rémedi: “¿Cómo hacemos crecer a una mujer que está pidiendo trabajar menos horas que el hombre, que está pidiendo trabajar desde la casa? Honestamente, yo creo que decir que uno puede llegar a la presidencia de una compañía trabajando medio tiempo desafortunadamente no es cierto, porque ese es un *full time job*. Hay posiciones en las que podemos desarrollar mujeres de medio tiempo y otras en las que no podemos, y hay que ser muy claros con las expectativas [...]. La mujer es lo suficientemente inteligente como para saber cuáles van a ser sus limitaciones personales y profesionales si elige una carrera de alta exposición y alto rango, o si elige trabajar medio tiempo. Lo que no puede pretender —y a veces es muy duro de aceptar— es que no se puede ser 10 puntos como ama de casa, 10 puntos como esposa, 10 puntos como madre y 10 puntos como ejecutiva top. Todos 10 no nos sacamos ni en el colegio”.

—¿Hubo obstáculos o barreras en su carrera?

Ma. Luisa Fulgueira (Daltosur/Dow Corning): “Yo digo que si me hubiera acostado con la mitad de los hombres que me atribuyeron, la hubiera pasado bárbaro [carcajadas]. Es que cada vez que me daban un ascenso, la gente decía ‘con alguien se habrá acostado’.

Criticar, siempre te van a criticar, sobre todo cuando sos exitosa. Pagás un precio, te guste o no”.

Isela Costantini (General Motors): “Acá no es tanto problema ser mujer (aunque es una barrera) como lo es la edad. Algunos periodistas, al principio, me decían que era muy joven y me preguntaban qué experiencia tenía. Escucho de todo: ‘Vos sos tan joven que nunca viviste un momento de crisis’ o ‘¿qué conocimiento tenés de tal cosa?’. Una siempre tiene que mostrar su valor como profesional con resultados, comentarios y postura. Podés tener un currículum impresionante, pero si abrís la boca en un momento inadecuado, te hacen la crucecita”.

—¿Existe el techo de cristal?

Fabricia Degiovanni (Microsoft): “Muchas veces las mujeres se autolimitan en algunos aspectos, aunque el hombre las considere como pares. En este sentido es mucho más habitual ver a un hombre pelear por un aumento o un ascenso que a una mujer”.

Susana Agustín (Liberty Seguros): “Cuando me fui de Zurich era adscripta a la dirección general. Por primera vez me había encontrado con un techo. No por el hecho de ser mujer, sino por ser argentina. Me dijeron que la dirección era una posición para un suizo, pero después tuve mi revancha. [Un *headhunter* la llamaría varios años después]. Le dije al *headhunter* que esa posición era para un suizo, y me contestó: ‘te quieren a vos’”.

—¿Siente que tuvo que esforzarse más allá de lo habitual?

Costantini: “A veces entro a un lugar y me doy cuenta de que me están midiendo para ver si soy capaz y tengo credibilidad. Eso molesta, pero ya lo llevo conmigo. Pienso que en toda interacción tengo que vender primero la credibilidad de lo que soy para que puedan confiar en lo que digo o pido. Para pedir que confíen en mí no puedo estar mostrando el currículum, sino los hechos de lo que estoy haciendo”.

Malvina Yusti (Grupo ASSA): “Desde lo cultural, nuestra carrera está más asociada a lo masculino; cuando yo estudiaba éramos pocas mujeres en la facultad y muchas de mis ex compañeras no se dedican a la profesión”.

—¿Cómo compatibilizaste la maternidad?

Yachelini: “Siempre ocupé puestos regionales que me obligaron a estar fuera de casa por semanas y semanas [...]. Creo que uno hace lo que puede y va priorizando en función de las necesidades. Con mi marido siempre constituimos una sociedad muy clara, que se apoya y cubre mutuamente [...]. Así se nos hizo posible criar a nuestra hija y dedicarle el tipo de educación y de cariño que deseábamos para ella. No digo que fuera fácil, pero siempre tuve soporte y nos fuimos acomodando”.

Cabalen: “[La maternidad] es como tener dos proyectos: a lo largo de tu vida, llegado el momento, a uno de ellos tenés que darle más foco, y en función de eso organizarte y saber que algo vas a tener que resignar. Siempre hay oportunidades, pero es verdad que cuando estás con el proyecto de armar una familia, tu carrera se demora un poco”.

Fulgueira: “[Respecto de la adopción de sus tres hijos] Es un desafío nuevo, que una persona como yo lo termina gerenciando. Tenés problemas y recursos, emociones y realidades. Y con esos cuatro elementos tenés que jugar. Tengo dos empleadas los 365 días del año. De los chicos no delego la salud ni la educación. Y acá no delego la administración de las políticas de recursos humanos. Todo lo demás lo delego, porque si no, no puedo”.

Santilli: “Tengo dos hijos varones, uno de 14 y otro de 11, estoy casada con el mismo marido desde hace 18 años. Hemos vivido una vida de balance, yo trabajo duro y descanso duro. La paso bien con intensidad. Los niños del mundo de hoy no conocen otro mundo que una madre que trabaja. Traigo mi trabajo a casa, y ellos son parte de las campañas de publicidad, de promoción. Siempre les he llevado el primer paquete de la línea que lanzamos”.

Clarisa Estol (Banco Hipotecario): “Muchísimas veces me he sentido culpable por no estar en algún momento con mis hijos, ya sea en algún acto, en alguna reunión de colegio, en alguna visita a un médico. Me consuelo pensando en el lado bueno de no estar todo el tiempo encima de los chicos, ellos se hacen más independientes. Por otra parte, soy una madre demasiado sobreprotectora y creo que para mis hijos ha sido bueno que algunas veces no estuviera todo el tiempo pendiente de ellos. Creo que he podido transmitirles que mi familia es mi prioridad número uno a número mil, y que si en algún

momento no estoy al lado de ellos es porque considero que no es tan necesario o porque lo que tengo que hacer en ese momento amerita que no esté a su lado. Además, el trabajar me ha hecho apreciar más los momentos en los que estoy con ellos y esto amortigua de alguna forma la culpa”.

Sandra Slavkis (Danone Baby Nutrition): “Sé que hoy dedico muchas horas al trabajo y que eso no puede ser así por siempre. En algún momento tendré que dedicarme más a mi familia”.

Fabiana Castiñeira (Allianz): “A los chicos los educamos cuando no nos damos cuenta. Mis nenas me imitan. Agarran el celular y dan instrucciones, o preparan las valijas. Una vez las enganché jugando a pasar migraciones. Es que las llevo mucho de viaje conmigo”.

Romina Broda (ex Natura, hoy Urban PR): “Cada vez que viajaba, salía de casa llorando. Y en todos los viajes, mientras estaba en un cuarto de hotel en Latinoamérica o Estados Unidos, me iba a dormir diciendo: ‘¿qué hago acá?’. Yo he llegado a hacer locuras para estar con mis hijas, para no perderme nada de ellas. Me he ido con Juana una semana a Cincinnati (EE.UU.) con la señora que la cuidaba. Gastaba fortunas para estar con ellas contra viento y marea. Si llegaba a casa y una de mis hijas ya estaba dormida, mi día había perdido sentido. Por más que hubiera llegado al liderazgo de mercado, ¿entendés? ¡Yo no había hablado con mi hija en todo el día! Para mí esa vida no funcionaba más. Yo no era feliz. Y creo que es posible el balance, apuesto a eso”.

Claudia Mundo (MetLife): “Cuando tuve que decidirme por una carrera, fui a la Facultad de Ciencias Económicas y en un folleto descubrí la carrera de Actuario. Como estaba de novia y tenía un plan de familia, busqué referentes y encontré a Inés Torres. No quería invertir años para tener el título colgado en la pared. Pero vi que había modelos que cerraban con mi aspiración”.

Adriana Noreña (Google): “[Sobre su embarazo en las vísperas de entrar a Google] Fui al grano. Se lo dije y me respondió: ‘Felicitaciones, ¿cuándo empezás?’. El desafío era grande. Estábamos montando la operación en Latinoamérica. Siempre los embarazos son una condición diferente. Y me preguntaba: ‘¿Podré hacerlo?’”.

Referencias del Anexo A

Susana Agustín (Liberty Seguros)

García, L. 2012. Empecé como telefonista de una aseguradora cuando tenía 19 años. *El Cronista*, 10 de abril. <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Susana-Agustin-Empece-como-telefonista-en-una-aseguradora-cuando-tenia-19-aos-20120410-0054.html>

Romina Broda (ex Natura, hoy Urban PR)

Vidal, D. 2012. ¿De empleada a emprendedora? El vértigo del cambio. *Clarín Mujer*, 26 de octubre. http://www.entremujeres.com/trabajo/trabajo-emprendedoras-empleada-emprendimiento-carrera-hijos-casa-clarin_mujer_0_799120084.html

Fernanda Cabalen (Pampa Energía)

Information Technology. 2012. Sexo fuerte. 182: 61.

Fabiana Castiñeira (Allianz)

García, L. 2012. Como dice el chiste en mi heladera, tengo facilidad para la dificultad. *El Cronista*, 8 de mayo. <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Fabiana-Castieira-Como-dice-el-chiste-en-mi-heladera-tengo-facilidad-para-la-dificultad-20120508-0027.html>

Isela Costantini (General Motors)

Mugica, M. F. 2012. Cuando ellas manejan: Isela Costantini. *La Nación*, 12 de agosto. <http://www.lanacion.com.ar/1498065-cuando-ellas-manejan-isela-constantini>

Fabricia Degiovanni (Microsoft)

Slotnisky, D. 2012. La industria tecnológica apuesta por las mujeres. *La Nación*, 14 de abril. <http://www.lanacion.com.ar/1464406-la-industria-tecnologica-apuesta-por-las-mujeres>

Clarisa Estol (Banco Hipotecario)

Destéfano, A. 2013. Historia de mamás: Clarisa Estol. Blog Familia y Trabajo. <http://familiatrabajo.blogspot.com.ar/2013/03/historias-de-mamas-clarisa-estol.html>.

Ma. Luisa Fulgueira (Daltosur/Dow Corning)

Vidal, D. & Soraci, M. 2012. Cuatro miradas sobre la autoestima. *Clarín Mujer*, 30 de marzo. http://www.entremujeres.com/vida-sana/bienestar/clarin_mujer-mujeres-autoestima-psicologa-modelo-ejecutiva-ceo-emprendedora_0_671932888.html

Sartori, L. 2013. Para poder delegar antes hay que invertir en capacitar. *Clarín*, 18 de febrero. http://www.clarin.com/sociedad/poder-delegar-invertir-capacitar_0_868113306.html

Paula Guerra (MTV)

Blanco, J. 2008. Tenemos en cuenta la actitud y el entusiasmo. *La Nación*, 30 de marzo. <http://www.lanacion.com.ar/999557-tenemos-en-cuenta-la-actitud-y-el-entusiasmo>

Claudia Mundo (MetLife)

García, L. 2012. Queda mal decir que sé mentir, pero es sólo para el truco. *El Cronista*, 22 de mayo. <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Claudia-Mundo-Queda-mal-decir-que-se-mentir-pero-es-solo-para-el-truco-20120522-0027.html>

Adriana Noreña (Google)

Apertura. 2012. Ya no me googleo. 29 de febrero. <http://www.apertura.com/historico/Adriana-Norea-directora-de-Google-Ya-no-me-googleo-20120229-0006.html>

Dritsos, G. 2012. Ejecutiva en carrera. *Clarín Mujer*, 9 de marzo. http://www.entremujeres.com/trabajo/Ejecutiva-carrera_0_659334164.html

Valeria Nowotny (Sheraton)

Airport News. 2012. Hotel Sheraton de Buenos Aires cumplió 38 años y sigue siendo líder. <http://www.airportnewseizeza.com/paginas/notas/SheratonHotel-CumpleAnios.html>. 6 de septiembre.

Analía Rémedi (Hewlett Packard)

ebizLatam.com. 2006. *Analía Rémedi-Tercera Parte*.

<http://www.ebizlatam.com/news/126/ARTICLE/5992/3/2006-06-25.html>, 25 de junio de 2006.

Blanco, J. 2008. Creo en la política de puertas abiertas. *La Nación*, 29 de junio.

<http://www.lanacion.com.ar/1025353-creo-en-las-politicas-de-puertas-abiertas>

Paula Santilli (PepsiCo)

Luchía-Puig, C. 2010. Líderes. *Mañana Profesional*, C5N, 23 de marzo.

<http://www.youtube.com/watch?v=aPZOAHBhi2s>

Sandra Slavkis (Danone Baby Nutrition)

Stang, S. 2009. Los ejecutivos buscan conciliar el trabajo con la vida familiar. *La Nación*, 26 de octubre. <http://www.lanacion.com.ar/1190690-los-ejecutivos-buscan-conciliar-el-trabajo-con-la-vida-familiar>

Annette Taeuber (Lufthansa)

Corral, S. 2009. Ser azafata fue una escuela muy importante. *La Nación*, 25 de enero.

<http://www.lanacion.com.ar/1093171-ser-azafata-fue-una-escuela-muy-importante>

Silvia Tenazinha (Oracle)

Slotnisky, D. 2012. La industria tecnológica apuesta por las mujeres. *La Nación*, 14 de abril. <http://www.lanacion.com.ar/1464406-la-industria-tecnologica-apuesta-por-las-mujeres>

Sandra Yachelini (Microsoft)

Perspectiva. 2012. El camino del liderazgo, diciembre: 16.

Malvina Yusti (Grupo ASSA)

Information Technology. 2012. Sexo fuerte, 182, noviembre: 62.

Algunas preguntas provisionales para inspirar futuras investigaciones

Sobre la diversidad y los aportes específicos de las mujeres en las juntas

- ¿Qué transformaciones le parece que sufrieron las relaciones laborales a partir del mayor acceso de las mujeres a puestos directivos?
- ¿Cree que el aumento del acceso de mujeres a puestos de dirección obedeció a necesidades empresariales o a motivaciones éticas?
- ¿Considera que una mayor presencia de mujeres en las juntas directivas contribuiría a ampliar aún más la diversidad de puntos de vista? En este sentido, ¿piensa que el rol de las mujeres puede compararse al de otros grupos minoritarios?
- ¿Considera que tiene una “perspectiva” distinta a la de sus colegas hombres al abordar un problema? Por ejemplo, en las reuniones con otros directivos, ¿nota que los puntos de vista que defiende tienden a diferir de los de sus colegas?
- ¿Cuál cree que es el aporte más valioso que realiza a la empresa?

Sobre el acceso al puesto directivo

- ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que debe superar una mujer para llegar a ocupar un cargo en la alta dirección?
- ¿Cómo describiría su acceso a esos cargos? ¿Recibió el apoyo especial de algún “mentor” o considera que tuvo que “hacerse sola”?
- Respecto del rol de estos mentores, ¿se dio en su experiencia que estos estuvieran más expuestos a sospechas por promover el ascenso de una mujer a la dirección de una organización?
- ¿Cree que en algún otro país le hubiera resultado más fácil acceder al cargo que ocupa actualmente? ¿Por qué?
- ¿Considera que dentro de las empresas dirigidas por mujeres las trabajadoras tienen mayores probabilidades de desarrollarse profesionalmente y llegar a ocupar cargos jerárquicos que en aquellas dirigidas por hombres?

Sobre el “estilo” de dirección

- ¿Nota similares niveles de competencia personal entre los hombres y las mujeres que ocupan cargos jerárquicos?
- ¿Cree que existe un “modelo de liderazgo” esencialmente femenino? ¿En qué consistiría?
- ¿Qué ventajas y desventajas encuentra que tiene su condición de mujer al momento de entablar una negociación?
- ¿Qué similitudes y diferencias encuentra entre hombres y mujeres a la hora de lidiar con las consecuencias del estrés laboral?
- ¿Qué tan libre se siente para tomar decisiones audaces?
- ¿Su estilo de liderazgo se centra más en la ejecución de objetivos existentes o en el emprendimiento de nuevos desafíos?
- ¿Nota una atención suficiente por parte de la gerencia por atender las necesidades personales de sus empleados? Esta atención ¿está diferenciada por género?
- ¿Cómo se vinculan en su opinión la ética empresarial y la eficiencia? ¿Cree que, sobre este aspecto, existe una diferencia de sensibilidad entre géneros?
- ¿Le resulta más satisfactorio trabajar en equipo o de manera individual? ¿Qué diferencias ha notado al hacer equipo con compañeros de trabajo varones y con mujeres? ¿Encuentra alguna ventaja en la conformación de equipos de trabajo mixtos?
- ¿Piensa que, a la hora de dirigir, los hombres se atienen más a reglas formales y las mujeres a un contacto más personal?
- ¿Cómo describiría su trato con colegas y subalternos? ¿Considera prioritario aparecer como individualmente responsable de una determinada tarea o tiende a constituir equipos de trabajo? ¿Tiene tendencia a delegar tareas? ¿Considera que es más apta que sus colegas hombres para promover a quienes trabajan con usted y generar lealtad en ellos?
- ¿Considera que es más respetuosa de las personas que trabajan con usted que los líderes varones? A su vez, ¿eso le ha generado alguna vez problemas a la hora de poner límites precisos?
- ¿Piensa que ser mujer le ayuda a resolver conflictos? ¿En qué sentido?
- ¿Diría que su “estilo” es más “impulsivo” o “intuitivo” que “racional”?
- En relación con su estilo de liderazgo, ¿alguna vez sintió que su forma de liderar entraba en conflicto con consideraciones preconcebidas acerca de su rol? En

otras palabras, ¿cree que existe alguna forma de expresión “cultural”, dentro de las organizaciones, del llamado “techo de cristal”?

- ¿Encuentra algún punto débil en su manera de ejercer el liderazgo? ¿Cree que existe alguna relación entre esa debilidad en particular y su género?

- ¿Cómo es la motivación a la hora de coordinar equipos de trabajo?

- ¿Encuentra necesario dar un lugar a temas no relacionados directamente con la tarea por realizar para profundizar los vínculos personales entre sus colegas? ¿Nota un grado mayor de productividad en los equipos donde el clima de trabajo es más distendido? ¿Pone en práctica alguna estrategia en particular para promover mayores niveles de comunicación entre los trabajadores?

- ¿Piensa que existen diferencias en la manera de manejarse ante situaciones de crisis entre hombres y mujeres? ¿Cuáles?

- ¿Nota que la participación femenina en la dirección aumenta o disminuye ante situaciones de crisis económica? ¿Cuál le parece que es la razón?

Sobre el problema del *overachievement*

- Trabajar más horas que las de su horario laboral en sentido estricto ¿resulta una excepción o la norma? Cuando eso sucede, ¿es una decisión que toma usted o una obligación? Ese tiempo de trabajo extra ¿lo considera una oportunidad de avanzar más en sus tareas o una invasión sobre su vida personal?

- En su rol de mujer directiva, ¿tuvo alguna vez que esforzarse más que sus colegas varones para obtener el mismo reconocimiento? ¿Tuvo, por ejemplo, que estudiar más profundamente un problema de cara a una reunión o tener una semana laboral más larga? ¿Se siente libre de hacer preguntas cuando no conoce un tema en profundidad o siente que tiene que dar una imagen de mayor seguridad? La mayor “visibilidad” que le da ser una líder mujer ¿le hace tener que plantear sus decisiones con mayor firmeza?

Sobre diferencias en el trato a hombres y a mujeres en la esfera del trabajo

- ¿Considera que sus logros son valorados de la misma forma que los de sus compañeros varones? ¿Se espera de usted la misma ambición de progreso o una actitud más conservadora?

- ¿Consideraría conveniente estrategias de formación y liderazgo diferentes para hombres y mujeres? ¿Por qué?
- ¿Considera que su desempeño se califica con un criterio similar al de sus colegas varones?

Sobre derechos laborales diferenciales para las mujeres

- ¿Qué cambios nota en cuanto a las posibilidades de las mujeres de acceder a cargos directivos en las empresas en los últimos años? ¿Qué factores considera que motivaron esos cambios? ¿Identifica alguna política en particular que haya resultado efectiva para fomentar la equidad de oportunidades entre ambos sexos? ¿Cómo calificaría los resultados de dicha política?
 - Además de las exigencias propias de su trabajo, ¿se encontró con dificultades específicas; por ejemplo, ausencia de flexibilidad horaria, de licencias por maternidad prolongadas o de mecanismos de *home office*?
 - ¿Considera que es un derecho de las mujeres el tener ese tipo de beneficios, o deberían adaptarse a las mismas pautas que sus colegas varones?
 - Los cupos femeninos en las organizaciones han sido un tema de polémica: por una parte, están quienes los consideran necesarios para comenzar a “instalar” en ellos a las mujeres y así derribar prejuicios; por la otra, quienes piensan que de esta manera se fomenta el acceso a determinados cargos solo por ser mujeres y no por ser personas que están realmente capacitadas. ¿Cuál es su opinión al respecto?
 - Los estudios sobre el rol de las mujeres líderes tienden a mostrar que mientras, por un lado, se ha incrementado el número de organizaciones que tienen al menos una mujer en su junta directiva, el número total de mujeres directivas en comparación con los hombres se mantiene muy bajo. Esto ha hecho pensar a algunos investigadores que las organizaciones pueden contentarse con promover a unas pocas líderes para ocupar un rol “simbólico” o “testimonial” (*token*), que repercute positivamente en la imagen de la compañía, pero más allá del cual no están interesadas en seguir incorporando mujeres a la dirección. ¿Qué puede decirnos sobre esto a partir de su experiencia personal?
 - ¿Considera que en los sindicatos y las cámaras empresariales se toman en cuenta las necesidades particulares de las mujeres en lo laboral? ¿Le parece necesario que esas necesidades sean abordadas por dichas organizaciones? ¿De qué manera?

- ¿Cuál es la actitud mayoritaria entre sus colegas varones respecto a las políticas de igualdad de oportunidades?

Sobre la educación recibida, la personalidad femenina y las barreras “actitudinales”

- ¿Cuáles cree que son las características de la personalidad femenina que más pueden influir en sus posibilidades de conquistar roles de liderazgo empresarial?
- ¿Qué habilidades no innatas recomendarías desarrollar a aquellas que se propongan ese desafío? ¿De qué manera considera que pueden llegar a adquirirse?
- ¿Se considera una persona optimista? ¿Cree que esta cualidad es necesaria para ascender en el ámbito empresarial?
- ¿Qué lugar ocupa la iniciativa personal y la creatividad en el liderazgo?
- ¿El carisma personal se considera una virtud importante en las mujeres ejecutivas o se busca en ellas cualidades más relacionadas con la cooperación y el trabajo en equipo?
- ¿Cree que en la falta de una mayor cantidad de mujeres líderes puede intervenir algún tipo de “autoselección”, es decir, que las mujeres ejecutivas confíen poco en su propia capacidad para estar al mando de organizaciones?
- ¿Piensa que la manera en que se educa a niños y niñas con diferentes valores y expectativas de comportamiento puede condicionar el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo? En este sentido, ¿cómo cree que influyó en su carrera la educación que recibió de parte de su familia? ¿Piensa que hubo condiciones de crianza que contribuyeron a que avanzara hacia poder ocupar una posición como directiva?

Sobre la articulación de las esferas laboral y extralaboral

- ¿Siente que tiene que dejar de lado en algún sentido su femineidad para ejercer un rol de líder?
- ¿Acceder a un mayor nivel de ingresos le permitió delegar las tareas domésticas? ¿Cuenta con ayuda voluntaria de familiares o pareja para la atención de la casa y el cuidado de los hijos (en caso de que los tengas), o necesita contratar personal doméstico? ¿Qué proporción de sus ingresos destina a garantizar la realización de quehaceres domésticos por parte de terceros (limpieza, cocina, lavandería, cuidado de niños, jardinería, etc.)?

- ¿Cuántas horas semanales destina a los quehaceres domésticos?
- ¿Tiene familiares a cargo? ¿Cuántos? ¿Qué parentesco tiene con ellos?
- ¿Encuentra alguna relación entre las nuevas oportunidades profesionales con que cuentan las mujeres y las nuevas estructuras familiares? ¿De qué manera le parece que repercute sobre las relaciones familiares el acceso de las mujeres a posiciones de poder? ¿Esas consecuencias le parecen positivas o negativas?
 - ¿En qué medida nota que siga vigente el estereotipo de “hombre-proveedor/mujer-familia”?
 - ¿Siente que el éxito profesional le abrió puertas en su vida personal? ¿Cambió su manera de ser a partir de asumir responsabilidades directivas?
 - ¿Alguna vez necesitó cambiar de empleo por motivos personales?
 - ¿Cuáles considera que son sus puntos débiles al tratar de mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal?
 - ¿Notó alguna repercusión sobre su vida emocional como consecuencia de ocupar un cargo directivo?
 - ¿Cómo se verían afectados los niveles de rentabilidad de la empresa si se implementaran más medidas tendientes a que los trabajadores, tanto hombres como mujeres, puedan atender más sus necesidades familiares y personales?
 - Si tuviera más tiempo libre, ¿a qué lo dedicaría?
 - ¿Siente que el tiempo dedicado a su empleo perjudica su relación de pareja? Si no tiene pareja, ¿piensa que la falta de tiempo es un factor que dificulta la posibilidad de conocer a alguien y, eventualmente, comenzar una relación amorosa?
 - ¿Siente que compiten su desarrollo como mujer y su rol como ejecutiva?
 - ¿Qué tan satisfecha estás con su vida de conjunto? ¿Pudo cumplir con los planes que tenía? ¿Qué planes sigue manteniendo para el futuro, cuáles descartó y qué otros tuvo que modificar para compatibilizarlos con su vida actual?
 - ¿Qué tanto pesa en su vida el mandato social de tener una familia?
 - ¿Se siente satisfecha con su vida familiar? ¿Considera que tiene suficiente tiempo para el entretenimiento y la vida social?
 - ¿A qué cosas tuvo que renunciar para avanzar en su carrera laboral?
 - ¿En algún momento sintió presión por parte de su pareja o familia para dejar de lado su carrera profesional?

- ¿Tuvo que suspender o postergar estudios universitarios para concentrarse en su trabajo?

- A la hora de tomar decisiones acerca de su carrera, ¿qué factor considera prioritario: aumentar su nivel de ingresos, desarrollar al máximo sus potencialidades, sentirse realizada personalmente, destacarse en su profesión o cumplir una tarea que le resulte gratificante?

- ¿Siente que cuenta con el apoyo de su familia?

- ¿Tuvo que resignar alguna oportunidad laboral por motivos personales?

- ¿Encuentra alguna relación entre cómo se siente respecto de su imagen y el nivel de seguridad en sus capacidades profesionales? ¿Nota algún prejuicio (positivo o negativo) de parte de sus compañeros de trabajo a causa de su aspecto?

- Típicamente, el problema de conciliar la rutina familiar con la actividad laboral es más agudo para las mujeres que para los hombres, y por tanto tiende a verse como una de las “barreras” para la participación femenina en la dirección de las organizaciones. ¿Podría comentarnos cómo enfrentó este problema? ¿Tuvo, por ejemplo, que demorar la formación de una familia con el propósito de poder avanzar en su rol como directiva?

- Por otro lado, se ha señalado que las mujeres ejecutivas padecen una “doble jornada” de trabajo, considerando tanto el trabajo remunerado como las tareas hogareñas, y que por tanto resulta crucial para su carrera laboral que puedan “administrar” hábilmente su energía. ¿Cómo ha sido su caso?

- ¿Qué relación encuentra entre la eficiencia laboral y la búsqueda de la felicidad? ¿Considera necesario que exista alguna vinculación entre los objetivos profesionales y las aspiraciones personales?

- ¿Realiza alguna actividad en particular que le ayude a compensar el estrés del trabajo? ¿Cuál?