

Universidad Argentina de la Empresa

Trabajo de Investigación Final

La Presencia Femenina en Directorios y Alta Gerencia
y su Influencia en los Resultados Financieros



Julieta Silvestri, LU 131855

Agustina Suarez, LU 131280

Profesora: Mónica De Arteche

Ayudante: Federico Fasano

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

3 de Diciembre de 2012

Índice

Introducción.....	5
Justificación.....	7
Problema.....	7
Pregunta.....	7
Objetivos.....	8
Agradecimientos.....	9
Resumen ejecutivo.....	10
Executive Summary.....	11
Marco Teórico.....	12
1. La mujer: Su evolución histórica hacia el Directorio.....	12
1.1 Evolución de la mujer en el mercado laboral en Latinoamérica.....	12
1.2 La incorporación de la mujer al ámbito empresarial.....	16
1.3 Situación Educativa de las Mujeres y Datos Estadísticos.....	18
1.4 La mujer en la Alta Gerencia y Directorio.....	21
1.5 Cambios de Roles, Expectativas Sociales y el “Techo de Cristal”.....	24
2. Influencia de la mujer en el Directorio.....	28
2.1 La mujer como líder: toma de decisiones e influencia.....	29
2.2 Diferencias de la toma de decisiones.....	31
2.3 El mundo financiero y el comportamiento femenino.....	33
2.3.1 Incorporación de la mujer a las actividades del desarrollo financiero.....	33
2.3.2 Atracción y rechazo.....	35
2.4. Resultados financieros y la presencia femenina en la empresa.....	37
2.4.1. Indicadores de influencia de la presencia femenina en la performance financiera y sus explicaciones.....	40
Imagen 1: La Frecuencia con que los Estilos de Liderazgo son adoptados por los Gerentes.....	42
Metodología de la Investigación.....	45
Triangulación.....	48
Imagen 3: Triangulación.....	48
Imagen 4: Cuadro de Variables.....	49
Investigación de Campo.....	50
Entrevista a Gerenta de Importante Empresa Multinacional de Canales de Televisión	50
Abstract.....	50
Entrevista a Gerenta de Proyectos de Integración Financiera en Importante Holding Multinacional.....	51
Abstract.....	51
Entrevista a Gerenta de Administración en Empresa Multinacional líder en la Industria de Alimentos.....	52
Abstract.....	52
Entrevista a Gerenta de Administración de Ventas de Productos Financieros en Importante Agencia Multinacional de Noticias.....	54
Abstract.....	54
Entrevista a Directora de Finanzas de Importante Editorial.....	55
Abstract.....	55
Imagen 5: Cuadro Comparativo de Entrevistas.....	57
Osgood de las Entrevistas a Gerentes y Directoras.....	58
Imagen 6: Tabla de Valores del Osgood.....	58

Imagen 7: Cuadro de Osgood	59
Entrevistas a Expertas.....	61
Análisis Entrevista Experta: Sophie Oconnor	61
Análisis Entrevista Experta: Marianne Okland	62
Análisis Entrevista Experta: Helen Dearden	63
Análisis Entrevista a Experta: Sarah Smart.....	64
Análisis Entrevista a Experta: Michelle Acton	65
Entrevistas a Otras Expertas	66
Imagen 8: Cuadro Comparativo de Entrevistas a Expertas	68
Indicadores Australia.....	69
Indicadores Australia.....	69
Indicadores Reino Unido	71
Indicadores Argentina.....	73
Análisis de Datos	74
Porcentaje de presencia femenina en la Alta Gerencia y Directorio	74
Desafíos y Obstáculos en carrera hacia la cima	75
Estilos de Liderazgo Femenino	76
Las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia tienen mejores resultados financieros.....	77
Conclusión	79
Bibliografía.....	81
Anexo 1: Entrevistas a Gerentes y Directoras Argentinas	86
Entrevista a Gerenta de Importante Empresa Multinacional de Canales de Televisión	86
Entrevista a Gerenta de Proyectos de Integración Financiera en Importante Holding Multinacional.....	91
Entrevista a Gerenta de Administración en Empresa Multinacional líder en la Industria de Alimentos	96
Entrevista a Gerenta de Administración de Ventas de Productos Financieros en Importante Agencia Multinacional de Noticias.....	100
Entrevista a Directora de Finanzas de Importante Editorial.....	104
Anexo 2: Entrevistas a ocho Directoras inglesas miembros de la organización Women On Boards, United Kingdom (Women On Boards, s.f.)	108
Helen Dearden: Director, Telco Sensors Ltd Member & Trustee of Sanctuary for Veterans	108
Sarah Smart: Chair, The Pensions Trust.....	111
Michele Acton: Chief Executive, Fight for Sight and Director, St John's, Smith Square	114
Sophie O'Connor: Trustee, Mineworkers' Pension Scheme & Non Executive Director, Habinteg Housing Association	116
Marianne Økland: Non Executive Director.....	119
Amanda Bryan: Forestry Commissioner for Scotland	122
Margaret Johnson: CEO Lea gas Delaney Group & NED, Admiral Group.....	126
Fiona Hawthorn: Managing Director, Women on Boards UK.....	130

Introducción

La presente tesis investiga cómo las mujeres que tienen acceso a puestos de Directorio y Alta Gerencia, generan aportes que influyen los resultados financieros de la organización. Nuestro objetivo al realizar este trabajo es averiguar cómo estos aportes influyen las organizaciones, dónde es que se forman las diferencias que hacen que el aporte femenino sea diferente del masculino y cómo es que la presencia femenina termina afectando los resultados financieros.

Empezamos el marco teórico hablando de la historia de la mujer en el aspecto laboral. Comenzamos el análisis en la época de los años '50, cuando la mujer estaba empezando a incursionar en este ambiente y se tratan temas sobre la lucha por la igualdad y las restricciones impuestas para obtener los puestos que ellas aspiraban. Hablamos del paradigma social, del equilibrio entre lo laboral y lo personal, y del acceso a la educación. Con esta información, llegamos al presente haciendo una descripción de cuál es el perfil en la actualidad de la mujer, laboral y educativamente. Analizamos los cambios de roles y las expectativas y necesidades del mercado, y cómo la trayectoria de la mujer ayuda para que su perfil sea más apto para los mismos. Hablamos también del techo de cristal, que es un fenómeno que trata sobre un límite que tiene la mujer en su carrera, por el cual al llegar a cierta edad, parece no poder seguir creciendo profesionalmente.

Con esto en mente, definimos el estilo de liderazgo que las mujeres tienden a adoptar y su postura al momento de tomar decisiones. Por último, hablamos de performance financiera, de la atracción que presenta la mujer por estos temas y del rechazo hacia el mismo, y comentamos indicadores y estudios sobre la rentabilidad de género. En esta sección tratamos con el estudio Women Matter de la consultora Mckinsey y de la fundación Women on Boards.

En cuanto al trabajo de campo, trabajamos con dos tipos de entrevistas distintas. Por un lado, entrevistamos gerentes financieras argentinas y ellas nos dan su opinión acerca del tema y sobre la investigación, y nos cuentan cómo llegaron a estar donde están hoy, los obstáculos que debieron superar y la lucha a favor de la diversidad de género en las

empresas. Por otro lado, analizamos entrevistas a expertas, donde nos cuentan sus estudios, sus puestos actuales y nos dan un panorama general de cómo es la vida de una Directora. Estas últimas fueron obtenidas por medio de la fundación Women on Boards.

Por último, analizamos índices sobre la diversidad de género en el Reino Unido y en Australia, y comentamos cual es la situación actual en Argentina en comparación con otros países de Latino América.

Justificación

Elegimos este tema porque consideramos que si bien es un tópico actual que gradualmente va tomando importancia, creemos que debería tenerse más en cuenta. Si las empresas estuvieran más informadas al respecto, o si esta información que estamos tratando fuera de más fácil acceso y las explicaciones más concisas, tal vez los Directorios se manejarían de otra manera y probablemente, obtendrían resultados distintos. Podríamos especular también que de hecho, la mujer sería percibida de otra forma en las organizaciones. Adicionalmente, como mujeres que aspiran a alcanzar puestos directivos, nos pareció relevante investigar la situación actual de las mujeres en este ámbito.

Problema

En el inicio de esta tesis, nos preguntamos si la mujer que ocupa cargos de Alta Gerencia y Directorios tiene un impacto en los resultados financieros de una organización. Esto nos lleva a pensar, que de ser cierta esta afirmación, debería tener un impacto primero en los resultados organizacionales globales. Nos cuestionamos también si esto no se presentaría al revés, que primero tenga un impacto en los resultados organizacionales para luego influenciar en los resultados financieros. Lo que queremos averiguar es el aporte marginal particularmente de la mujer, es decir, pensamos que sería interesante ver qué aportan las mujeres al Directorio y como este aporte termina influyendo en los resultados financieros de la empresa. Por lo que la incógnita central de nuestra tesis es cómo influye la mujer con puestos de Alta Gerencia o puestos de Directorio al resultado de la empresa, y cómo esta influencia altera los resultados financieros en particular.

Pregunta

¿Cómo la presencia femenina en Directos y Alta Gerencia afecta la performance financiera de las organizaciones?

Objetivos

Al plantearnos los objetivos de nuestra tesis tuvimos muy presentes nuestras dos variables, la mujer y los resultados financieros. Es por eso mismo que entre los mismos encontramos por un lado el lograr identificar el perfil integral de la mujer que accede a puestos en Directorios. Apuntamos a describir el tipo de liderazgo que tiende a adoptar la mujer. Nos propusimos detallar el valor agregado de la presencia femenina en el Directorio, tratando de explicar qué lo diferencia del de los hombres haciendo un recorrido por la historia para llegar a la actualidad.

Por otro lado, cuanto a la performance financiera, nuestros objetivos fueron, utilizando indicadores clave y comparación de los resultados financieros de organizaciones multinacionales con distintos porcentajes de participación femenina en sus Directorios, estudiar cómo esta se ve alterada. Así, relacionando nuestras dos variables, buscamos entender cómo los resultados financieros de las organizaciones son impactados por la mujer en el Directorio o en la Alta Gerencia.

Agradecimientos

Queremos agradecerles a todas las personas que colaboraron para que pudiéramos realizar esta tesis, a los profesores que nos fueron guiando y aconsejando a lo largo de este proceso y a las Directoras y Gerentes que nos prestaron su tiempo para las entrevistas.

Por último, queremos agradecernos la una a la otra por la paciencia, el esfuerzo, la voluntad y el apoyo que nos brindamos mutuamente, que hizo que podamos terminar nuestro trabajo y fortalecer nuestra amistad.

¡Gracias, Agus!

¡Gracias, Juli!

Resumen ejecutivo

La presente tesis es una investigación exhaustiva que tiene como objetivo demostrar que la presencia femenina en puestos de Directorio y Alta Gerencia influye positivamente en la performance financiera de las organizaciones. Como objetivos específicos nos planteamos investigar la diferencia entre el aporte femenino en comparación con el masculino, comenzando por un análisis histórico de la procedencia de estas diferencias y pasando luego al uso de indicadores y estudios de rentabilidad de género, buscando identificar puntualmente factores que hacen que la mujer tenga este impacto en los resultados financieros.

Nuestro trabajo de campo incluyó cinco entrevistas a Directoras y Gerentes argentinas en empresas multinacionales de primer nivel, análisis de ocho entrevistas hechas por la organización Women On Boards a ocho directoras inglesas, y un análisis de indicadores y estudios de diversidad y rentabilidad de género obtenidos de fuentes como ser, la serie de estudios *Women Matter* de la renombrada consultora McKinsey.

Basándonos en nuestro marco teórico y en nuestra investigación de campo, logramos concluir en que las características particulares de la mujer hacen que su aporte sea diferente al del hombre. La mujer por su estilo de liderazgo orientado a lo interpersonal, por ser capaz de combinar este estilo con otros estilos y dada su capacidad de incluir más variables que el hombre en un mismo análisis, contribuye a las organizaciones de una manera que lleva a éstas a mejorar sus resultados globales. Habiendo demostrado que la mejora de los resultados organizacionales se refleja en los resultados financieros, vemos cómo la mujer en el Directorio y/o en la Alta Gerencia influye en la mejora de la performance financiera de las organizaciones.

Executive Summary

The present thesis is an in depth investigation that has as an objective to prove that female presence on Boards and Top Management positions positively influences the financial performance of organizations. As specific objectives, we planned to investigate the difference between female and male contributions, starting with a historical analysis about the origins of these differences and then talking about the use of indexes and studies regarding gender profitability, seeking to punctually identify factors that allow women to have an impact on financial results.

Our field research included five interviews to Argentine Directors and Top Managers on high-level multinational companies, an analysis on eight interviews carried out by the organization Women on Boards to eight English directors, and an analysis of indexes and studies on gender diversity and profitability obtained from, for example, the Women Matter series by the world-renown consultancy company McKinsey.

Based on our theoretical framework and on our field research, we conclude that women's particular characteristics make their contribution different from that from men. Women, given their style of leadership naturally oriented to interpersonal relationships, being able to combine different leadership styles and due to their capacity to take into account more variables than men in the same analysis, contribute to organizations in a way that leads them to better global results. Having showed that an improvement on global results reflects on financial results, we can see that women on Boards and Top Management positively influence the progress of financial performance.

Marco Teórico

1. La mujer: Su evolución histórica hacia el Directorio

1.1 Evolución de la mujer en el mercado laboral en Latinoamérica

Al hablar de la mujer empresaria, nos referimos a las mujeres que están al frente de una unidad productora de bienes o de servicios para la venta en el mercado, sea propia de ella o en sociedad con otra persona. En cuanto a las ejecutivas, tendremos en cuenta a las mujeres a cargo de las primeras líneas en grandes empresas.

Ha sido constatado que ha habido un incremento de la cantidad de mujeres empresarias y altas ejecutivas en el mundo de la empresa privada, en los últimos años en América Latina.

A pesar de esto, y a pesar también de que en los años '50 ha habido una creciente inserción laboral de las mujeres en ocupaciones de referencia, solo a partir de los años '90 se venía manifestando una preocupación por conocer más en detalle al grupo de las mujeres empresarias y ejecutivas.

Según una investigación realizada por las Naciones Unidas y la Cumbre Mundial, el crecimiento del mercado laboral de los '50 se caracterizó por la asistencia para abordar los problemas de las mujeres, basadas en su rol reproductivo. A principios de los '70 hubo un mayor reconocimiento del rezago social de las mujeres dado por la falla en las políticas de modernización. Se comenzaron a revisar entonces las relaciones al interior del hogar y, de a poco, el aporte de las mujeres al desarrollo. Así, paulatinamente, comienzan las acciones correctivas para superar las brechas que separaban a hombres y mujeres. A principio de los '80, adquieren relevancia los enfoques de "eficiencia", por un lado y de "empoderamiento y autonomía", por otro. El primero considera que los costos y beneficios que conlleva la participación igualitaria de las mujeres en el desarrollo debían ser considerados como del propio proceso de desarrollo y el segundo, reconociendo los cambios logrados por la lucha histórica de las mujeres, apunta a fortalecer y ampliar su autonomía y su autosuficiencia ("Informe De La Cumbre Mundial Sobre El Desarrollo Social", 1995).

Finalmente, los '90 agregan el fenómeno de la globalización. Fue evolucionando desde un enfoque que hacía hincapié en las necesidades, especialmente de las mujeres pobres, hacia el criterio de un desarrollo para todos desde la perspectiva de los derechos humanos y, por ende, las mujeres han dejado de ser beneficiarias pasivas de las políticas de desarrollo para ser reconocidas como participantes activas con derecho a acceder en condiciones de igualdad a sus beneficios. Así, la Cumbre Social de 1951, señala las relaciones entre las políticas para erradicar la pobreza y todas las otras medidas para eliminar la discriminación y promover la participación y el establecimiento de relaciones armoniosas entre hombres y mujeres.

También, en los '90, según investigaciones realizadas por la FLACSO (Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales), en varios países de la región, las mujeres ocupaban entre el 15 y 20% en la categoría de gerentes o administradores, concentrándose en el sector comercio y servicios. Solo una minoría lo desarrolla en la industria manufacturera (Ulshoefer, Petra, 1994). En cambio, en el sector de las microempresas, ellas constituyen el 60% y 70% de los propietarios.

Para llegar al mundo de la empresa y para mantenerse en forma exitosa en ello, las mujeres tuvieron que superar mayores barreras institucionales y actitudinales que los hombres.

En el año 1992, la OIT realizó un proyecto con 20 organizaciones denominado "Promoción de la Mujer Empresaria" que consistió de una encuesta diligenciada por dichas organizaciones (Silveira 1994). En esta oportunidad los representantes de los gremios empresariales mencionaron a tres grupos de factores como *limitantes* para el acceso a la permanencia de la mujer en las empresas y en los altos cargos de administración y gestión.

La primera se presenta en el campo de la ecuación de la capacitación: a las niñas en la educación escolar se les enseña estereotipos de comportamiento como ser dependiente, autolimitación, ser cauta, etc., que se contraponen al desarrollo de su espíritu empresarial. Además se las preparaba para su inserción en una gama estrecha de ocupaciones presentadas como idóneas para las mujeres, limitándolas de las actividades de índole más técnica o tecnológica.

A pesar de que las mujeres generalmente disponían de un más alto nivel de preparación académica que los hombres, muchas veces no tenían la calificación suficiente en materia de gestión empresarial, financiera o comercial. Además las mujeres no solían actualizarse en temas como política económica y financiera

La segunda limitación, se presenta en relación a la autoestima y percepción del rol de la mujer en la sociedad, en cuanto a la retribución de la mujer al mundo empresarial. Esta retribución era aún poco conocida y difundida y, por otro lado, muchas mujeres no habían mostrado interés en asociarse entre ellas, faltando modelos para la mujer empresaria exitosa, que estimulen su autovaloración y la emulación de estas empresarias por parte de otras. En esta época la mujer era más valorada por un buen desempeño en su rol de madre o esposa que por su desempeño profesional, ya que su trascendencia se percibía a través de sus hijos y no a través de su productividad económica. Por otro lado, era más respetada socialmente una mujer dedicada a sus hijos que a su carrera profesional, y esto mismo era el pie de la autolimitación que se ponían ellas mismas. Sus ambiciones tenían como techo cualquier actividad que pudiera influir en sus actividades domésticas, limitándolas así de tomar mayores riesgos financieros y de viajes al extranjero. Esta limitación también venía acompañada, como se dijo anteriormente, de la educación que recibían en las escuelas.

En contraposición a esto, una porción de la población femenina presenta una serie de factores positivos en relación a la mujer empresaria. En cuanto a las empresas, muchas mujeres accedían con mayor facilidad gracias a sus contactos dado por su estatus social. A esto se le agrega que normalmente venían de una familia de amplia trayectoria, que les permitía aprender observando el desempeño profesional de sus familiares.

Respecto a la permanencia en la empresa, las mujeres desarrollan una motivación personal muy fuerte que les hace superar diversos obstáculos que pueden presentarse (por ejemplo, poder manejar simultáneamente sus responsabilidades hogareñas y profesionales). Uno de los estímulos más codiciados es la independencia económica.

Vale aclarar que esta porción de mujeres descritas anteriormente comparten un perfil que las difiere de la mayoría de las mujeres que están afectadas por las limitaciones mencionadas. La mayoría de las mujeres que busca la independencia económica y aspiran un desarrollo profesional tienen entre 25 y 49 años (con tendencia a que cada vez empiecen de mas jóvenes) y un considerable porcentaje de ellas son divorciadas o separadas. Estas mujeres muestran un alto grado de satisfacción en su trabajo y no piensan abandonarlo a pesar de los conflictos que esto pueda presentar.

A principios de los '90, la presencia de mujeres en el mercado de trabajo, fue tornándose más notoria (Arriagada, 1994). Esta participación fue liderada mayormente por mujeres jóvenes. En las áreas urbanas, el rango de edad de mujeres activas en el mercado de trabajo era entre 20 y 54 años, aunque la participación de las mujeres entre 25 y 29 años era la mayor. Así como la tasa de participación aumentaba, también lo hacía la de desempleo. A pesar de que la brecha entre mujeres y hombres en el mercado laboral se iba achicando, en esta época hubo una gran crisis para ambos. La tasa de desempleo para hombres rondaba el 18% y para las mujeres en un 22%.

1.2 La incorporación de la mujer al ámbito empresarial

Vale destacar en este aspecto que, antes de incorporarse en el ámbito empresarial, la mujer tuvo que luchar para ser tomada en cuenta como ciudadana y hacer valer sus derechos. Esto lo consiguió cuando accedió al sistema democrático de la mano con el derecho a voto, que en este sistema es la base del poder político (Signorelli de Martí, 1979). Para el año 1961, cuando Paraguay reconoció a la mujer su derecho a voto, se cerró la etapa de evolución política en toda Latino América. Las mujeres habían alcanzado su título de “ciudadanas” y eran respetadas y consideradas como tal en todas las repúblicas americanas.

En 1992, la mujer estaba prácticamente ausente a nivel de los Directorios y estaba más presente en comisiones. En cuanto a los cargos funcionarios, compartía estos puestos en forma equitativa con los hombres (Ulshoefer, 1994).

Esta proporción se fue modificando a medida que las mujeres se fueron tornando en empresarias. A esto se le suma el hecho de que las empresas empezaron a adoptar políticas que fomenten la participación de las mujeres en actividades empresariales y el crecimiento de asociaciones de mujeres empresarias. Al ofrecer capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones, creció el sentido de pertenencia y contribuyó para aumentar la autoestima y a romper los paradigmas establecidos por la sociedad.

En los últimos años de la década de los ‘90, empezó a crecer la literatura sobre las diferencias entre géneros en cuanto a la gestión empresarial, la cual sostenía que las mujeres no solo estaban igualmente capacitadas que los hombres, sino que el tipo de liderazgo que adoptan es más propicio frente a las nuevas condiciones económicas y culturales. Según esto, el estilo moderno de liderazgo era más apropiado para las mujeres debido a las habilidades en comunicación requeridas y el comportamiento esperado, los cuales la mujer ya había incorporado desde niña (buenas relaciones interpersonales, cooperación, negociación basada en consenso, ambiente laboral agradable, entre otros).

Sin embargo, esta ventaja no les fue suficiente a las mujeres de la época para marcar una clara diferencia con los hombres, ya que todavía había preferencia hacia ellos para ocupar puestos de alto mando.

En cuanto al mercado laboral en sí (Abramo y Valenzuela, 2006), durante la década de los ‘90 (más específicamente entre el ‘94 y el ‘98), el crecimiento de la actividad

económica estimulo a un crecimiento en la demanda y oferta del trabajo, tanto en hombres como en mujeres. La diferencia entre lo que podrían ofrecer los hombres en comparación con las mujeres, venía de la mano del hecho de que la mujer estaba más dispuesta a tomar cualquier tipo de trabajo, sea de especialidad o no. Esto se debía a que tenían mas obligaciones para cumplir, y la crisis de ese momento las obligaba a trabajar de lo que se les ofreciera, ya que en la familia comenzaba a ser imprescindible otro ingreso.

Gracias a la nueva instrucción que recibían las mujeres en sus trabajos, la tasa de fecundación bajo considerablemente. La mujer amplió su panorama a nuevos horizontes laborales, y al tener menos hijos, les daba más tiempo para pensar sobre este tema.

Mas allá del trabajo realizado, la brecha entre los ingresos de hombres y mujeres se mantuvo durante los '90 (Gálvez, 2006). En la economía informal, esta brecha estaba muy marcada. Las mujeres recibían menos ingresos que los hombres en todos los segmentos de mercado laboral. En la economía formal, las mujeres recibían un 25% menos que los hombres.

Sin embargo, esta brecha se fue reduciendo y moderando durante esta década. Aunque esta diferencia había disminuido en alrededor del 3%, la brecha que se observaba en Latino América era más grande que en el resto del mundo.

1.3 Situación Educativa de las Mujeres y Datos Estadísticos

A fines de los años '80 en Argentina, la misma proporción de niños y niñas ingresaban al sistema de educación primaria. La educación secundaria de las mujeres en Argentina ha observado un crecimiento exponencial a través de las últimas décadas. Mientras que en 1914 solamente el 3% de las niñas en edad para asistir a la escuela secundaria lo hacían, ya en los '60 este porcentaje había ascendido al 23% y en 1980, al 48%.

En países bajo la influencia de la Iglesia Católica, históricamente fue esta institución la que tuvo mayor influencia sobre la enseñanza en todos sus niveles. En las épocas en que la Iglesia Católica consideraba a la mujer solamente por su papel funcional dentro de la familia y de su hogar, era muy complejo que una mujer se saliera de ese prototipo de mujer perfecta como reina del hogar. La instrucción de la mujer en los establecimientos académicos estuvo dirigida por mucho tiempo, no a formar mujeres profesionales, de oficio o sabias, sino a formar mujeres piadosas, buenas amas de casa, buenas madres y buenas esposas. (Pozo Ruíz, 2005)

El acceso de las mujeres a la educación universitaria no fue igual de fácil que su ingreso a los niveles primario y secundario: Fue recién en 1889 que se egresó la primera universitaria argentina de la Facultad de Medicina de Buenos Aires, Cecilia Grierson. Esta revolucionaria mujer tuvo que enfrentar no solo la resistencia de sus compañeros estudiantes, sino también debió esperar tres años una vez finalizada su carrera para poder obtener su título universitario y poder ejercerlo. Las siguientes argentinas en graduarse fueron dos estudiantes de abogacía, Celia Tapia y María Angélica Barrera, quien más adelante se convirtió en la primera mujer abogada argentina y estuvo ligada estrechamente con la lucha de la igualdad jurídica, social y política de las mujeres en la Argentina. Vale aclarar en esta instancia que hasta el año 1926, las mujeres carecían de muchísimos derechos ya que eran consideradas por el Código Civil como "incapaces", entrando en la misma categoría que los menores de edad y los idiotas.

Para fines del siglo XX, tanto en Argentina como en el resto del mundo, las mujeres se encontraban en equidad de condiciones con los hombres en lo que respecta a sus posibilidades de acceso a una educación universitaria. De cualquier manera, esto último no significa que tenían las mismas posibilidades de prestigio, poder y de toma de decisiones en el ámbito público. Este sería el siguiente desafío que las mujeres deberían enfrentar en el siguiente paso de su búsqueda y lucha por la igualdad de condiciones.

Para analizar la inclusión de la mujer argentina en la Universidad, debemos considerar dos dimensiones clave. Por un lado es importante considerar el ritmo con el que fue creciendo la matrícula femenina. Y por otro lado, es igualmente importante considerar la distribución de la presencia femenina en las distintas disciplinas que se ofertaban en este nivel académico (Maglie, García Frinchaboy, 1998)

Con el fin de ilustrar de manera adecuada la evolución de la matrícula femenina, se observa que a cien años de la creación de la prestigiosa Universidad de Buenos Aires en 1821, solamente 9% de los títulos correspondían a mujeres graduadas. Cincuenta años más tarde ese porcentaje estaba en el orden del 30%. Si bien la mujer tardó en incorporarse a la universidad, una vez que lo hizo mantuvo el crecimiento de su participación en una forma sostenida. Para ilustrar esta afirmación es válido comparar la matrícula femenina en 1946 que era del 13,2% contra la de 1986, de 46%. La mujer a mediados de la década de los '80 representaba casi la mitad del estudiantado universitario. Destaquemos que si bien hubo un aumento poblacional en el tramo de la juventud, de 15 a 24 años, la matrícula global creció muy por encima del mismo. De igual manera, la tasa de crecimiento femenina superó claramente a la masculina, como puede percibirse ya que alcanzó en relativamente poco tiempo a la de los varones.

En cuanto al análisis de la distribución de la participación femenina en las distintas carreras de la oferta universitaria podemos observar que las carreras que las mujeres fueron eligiendo a través de los años fue variando mucho. En 1941 entre las carreras típicamente femeninas, es decir con más de un 60% de matrícula femenina, encontramos Filosofía y Letras, Ciencias de la Educación y Humanas, y otras ramas menores de la Medicina. Ya en 1978 se suman a las carreras con más de 60% de participación femenina en su matrícula, Odontología, Ciencias Exactas y Naturales, Química y Bioquímica, Farmacia, Ciencias Sociales y Bellas Artes. Durante todo este período, de 1941 a 1978, las carreras de Administración y Economía permanecieron dentro de las carreras típicamente masculinas. En 1978, en las disciplinas de Administración, Ciencias Económicas y Organizacionales solamente se registra un 39,6% de participación femenina.

Si observamos cifras de 1998-1999, fácilmente se advierte cómo desde el nivel secundario la mujer cuenta con más porcentaje de participación, en general. Los porcentajes de distribución de la matrícula secundaria en estos años son de 54,47% para las mujeres y de 45,53% para los varones. Este patrón de comportamiento se repite en la enseñanza universitaria. En la universidad la diferencia entre alumnas matriculadas es

levemente mayor al de alumnos matriculados pero mayor al fin, 51,93% de alumnas contra 48,07% de alumnos. También se puede observar cómo las carreras históricamente consideradas como típicamente femeninas se siguen manteniendo, como Psicología, Enfermería o Educación, mientras que se mantiene menor en los estudios históricamente considerados típicamente masculinos, como ser Ingenierías o Informática. Durante estos años, la presencia femenina en las Ciencias de la Salud fue del 78,9% y de 65,6% en las Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanitarias. En contraposición, la representación femenina en carreras técnicas es del 26,27%. (Sainz, Lopez-Sáez, Lisbona, 2004).

1.4 La mujer en la Alta Gerencia y Directorio

Con el fin de comprender cómo la mujer ejerce su liderazgo, primeramente, creemos necesario remitirnos a las que según Henry Mintzberg (2000) son las funciones básicas de un directivo o un gerente, más allá de su género. Mintzberg divide estas funciones en tres categorías:

1. Funciones Interpersonales:
 - a. Rol de Portavoz o Representante de la organización
 - b. Rol de Conductor, dirigirá y controlará un grupo de subordinados
 - c. Rol de Enlace, crea y mantiene relaciones con grupos externos a la organización
2. Funciones Informativas:
 - a. Monitor, identifica e interpreta oportunidades y amenazas en el entorno
 - b. Difusor, difunde información dentro de la organización
 - c. Portavoz, transmite información acerca de la organización al mundo externo
3. Funciones de Decisión:
 - a. Empresario, planifica y controla cambios, inicia nuevos proyectos
 - b. Gestor de conflictos, maneja y resuelve crisis e imprevistos
 - c. Asignador de recursos
 - d. Negociador, contrata y consigue recursos, concreta negocios y gestiones ante numerosos intereses.

Como hemos detallado en puntos anteriores, la mujer que llega a puestos en la Alta Gerencia y en el Directorio tiene un perfil de alguna manera muy particular y es por eso que hace ejercicio de estas funciones gerenciales de una forma que la distingue del hombre. Para empezar a describir este conjunto de rasgos diferenciales que tanto influye en el liderazgo femenino es necesario tener en cuenta el camino recorrido por la mujer que alcanza alguna de estas posiciones. La mujer que encontramos en una Dirección o en una Alta Gerencia ha superado mitos y barreras presentes en probablemente la mayoría de las organizaciones, sean multinacionales o no, ya que si bien a partir de la década de los años '60 el rol de la mujer se vio cada vez menos relegado a las labores domésticas y familiares, este cambio en la percepción de la mujer como profesional aún no es total sino paulatino y de evolución permanente (Zarate, 2010).

Creemos que puede afirmarse que la mujer que hoy ocupa una posición de liderazgo dentro de una organización no ha tenido que sortear los mismos obstáculos que se le hubieran presentado años atrás. Aún así, una líder femenina claramente ha superado ese “techo de vidrio”, es decir, esa especie de barrera invisible que todavía parece separar a las mujeres de la cúspide organizacional. Por consiguiente, el estilo de liderazgo femenino y el ejercicio de cada una y todas las funciones básicas directivas puede decirse que están marcados en cierta forma por el haber tenido que superar una barrera como ésta.

Al observar las líderes femeninas dentro de una organización, por un lado, podemos encontrar a las mujeres mayores que para llegar a conseguir un lugar en la Alta Gerencia, han tenido que aprender a comportarse como “líderes masculinos” y por haber sido esta la manera en la que consiguieron ese éxito, permanecen en esta postura. Por otro lado, existe otro grupo de líderes femeninas, generalmente más joven, que muy conscientemente elige celebrar su femineidad en lugar de tratar de disfrazarla, esconderla o amoldarla. Son éstas las mujeres que, por ejemplo, asisten a una reunión de trabajo usando zapatos de taco alto color rojo, mostrando así tal vez una imagen de liderazgo más fácil que no implica que sea de menor autoridad, pero que marca sin duda una diferencia.

La femineidad en el liderazgo aporta al ámbito laboral lo que podría considerarse como una especie de trabajo en equipo de un nivel más alto que genera unidades de equipo y dinámicas que tienden a reflejar la estructura familiar. Algunos también aseguran que las mujeres son quienes usualmente mantienen la paz y que por eso mismo es incómodo para ellas ser colocadas en situaciones de confrontación.

Un reclamo común tanto entre las líderes femeninas como por las empleadas mujeres dentro de una organización, es cuánto les cuesta que sus logros sean reconocidos. Esta queja es probablemente más común todavía en aquellas mujeres que han empezado sus carreras profesionales en un nivel relativamente bajo dentro de la organización en la que se encuentran (Bradich, Portillo, 2001).

Según la consultora Hudson en su análisis acerca de las diferencias principales entre la mujer y el hombre directivo en lo que se refiere a rasgos de personalidad, las mujeres son más altruistas, tendientes a la cooperación, autoexigentes, orientadas al trato personal y habilidosas en materia social. Los hombres en cambio se perciben como en mayor control de sus emociones, comunicativos, extrovertidos y generalmente, más ambiciosos. Esta consultora de recursos humanos que se especializa en el estudio de la

atracción y de la retención del talento, ha conseguido estos resultados mediante un Cuestionario de Actitud Profesional que mide hasta 25 rasgos de personalidad. A través de este estudio, Hudson ha podido identificar un perfil que llama “masculino” y uno “femenino”, que, en línea con lo que veníamos exponiendo, no necesariamente quiere decir que en las mujeres se encuentra el perfil femenino ni en los hombres el masculino. Aquellas directivas que como dijimos antes desarrollan ese imagen de liderazgo masculino, son percibidas como más independientes, más serias, exigentes y orientadas a la tarea. Cuando la mujer presenta el liderazgo femenino, esta es percibida por su entorno como más sociable, más expresiva y fácil de tratar (Marco, 2011).

Un aspecto no menor para completar el perfil de la mujer en la Alta Gerencia y en la Dirección es cómo esta lleva adelante su rol como madre o esposa en el ámbito familiar (y aunque no esté casada o no tenga hijos, siguen presentado esta inclinación a comportarse de una manera más maternal que el hombre) y cómo esto mismo afecta su rol dentro de la organización. La mujer tiene un enfoque más integrador de la esfera privada y la vida profesional, lo que contribuye a humanizar de alguna manera la empresa y así, lograr aumentar el sentido de pertenencia y de compromiso de los equipos que lidera. Este fenómeno tiene implicaciones tanto en el contenido como en el estilo de liderazgo femenino, ya que por este y por las características anteriormente mencionadas, la mujer se muestra mejor preparada para lidiar con la diversidad en su entorno o con cambios dentro de la organización. Las mujeres en la Dirección y en la Alta Gerencia soportan un grado de presión mayor al momento de armonizar su agenda profesional con su vida privada y familiar. Si bien esta presión muchas veces afecta de tal manera a la mujer que la misma termina optando por renunciar a sus aspiraciones profesionales, el vivir (o mejor dicho, sobrevivir) a este grado de estrés las hace mucho más reticentes en el largo plazo.

El perfil femenino al contrario de lo que muchas veces se afirmó en el pasado, puede ser ideal para el área comercial, aunque no se encuentren en el mercado tantas mujeres orientadas a lo comercial como los hombres. La mujer puede ser mejor negociadora que el hombre ya que su capacidad negociadora está basada en habilidades como el afán por la cooperación, la empatía y la búsqueda de la armonía. Estas características suelen hacer de la mujer una negociadora más exitosa que el hombre en términos comerciales. Sin embargo, esas mismas características no suelen ser aprovechadas por la mujer a la hora de negociar sus propias condiciones dentro de la empresa, dándose el tan famoso

“techo de vidrio” o “techo de cemento”, que nombrábamos antes (Chinchilla, Mireia, 2010).

1.5 Cambios de Roles, Expectativas Sociales y el “Techo de Cristal”

A pesar de los cambios que hoy podemos encontrar en sociedades alrededor del mundo en lo que respecta a la organización familiar, todavía existe una tendencia cultural que lleva a imaginar lo que conocemos como el hogar “normal” en una forma abstracta. Este hogar “normal” (ya no tan “normal” hoy en día, si con “normal” hacemos referencia a “común”) el hombre tiene un rol patriarcal, tiene los roles de padre y esposo y a su vez es quien provee el sustento del hogar, por lo que se lo considera el “jefe”, identificando su contribución económica con su autoridad. En este hogar “normal” la mujer, la cónyuge, es el ama de casa. Curiosamente, aunque es claro que no todas las realidades reflejan esta estructura, esta concepción tiñe de tal manera las expectativas sociales que es muy poco probable que una mujer, que, por ejemplo, trabaja y es profesional que viva con su marido quien también trabaja y es profesional, se le ocurra decir que ella es la jefa del hogar si alguien le preguntara quién es el jefe del hogar. Se ha observado que aún cuando la mujer es el sostén económico del hogar, ya sea porque son el único miembro del hogar que percibe ingresos, porque su ingreso es un componente imprescindible para el presupuesto familiar o porque ganan más dinero que el varón, la mujer no se define a sí misma como jefa del hogar.

Un *approach* bastante reciente en lo que respecta a la responsabilidad económica de la mujer y qué se espera de ella, explica que inevitablemente, esté consciente de ello o no, la mujer llegará en algún momento de su ciclo de vida a la jefatura del hogar. Haciendo una mirada dinámica del ciclo vital de la mujer, su trayectoria marital y su trayectoria familiar, se entiende que éstos no son compartimentos estancos y que por ende, la jefatura de hogar de la mujer no es una categoría social estática sino generalmente, una etapa en el ciclo de vida de la mujer. Es una etapa que inexorablemente llegará a lo largo de la vida de la mujer, a menos que se cobije en el hogar de un hijo o que siga entrando en nuevas relaciones de convivencia después de separaciones o divorcios o de la viudez (considerando que la expectativa de vida femenina es mayor que la del hombre) (Geldstein, 2003)

La mujer ha logrado moldear a través de las últimas décadas la percepción de cuál debe ser su rol en la sociedad y qué puede la sociedad esperar de ella. Actualmente, vemos

como más y más veinte añeras asisten a la universidad para obtener su formación académica y cada vez, este fenómeno es considerado más y más normal. Sin embargo, siguen estando presentes la subjetividad masculina y femenina.

En el análisis de un fenómeno que ya hemos nombrado anteriormente, conocido como los “techos de cristal”, la profesora de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), la Dra. Mabel Burin, explica lo siguiente (2003):

“El Techo de Cristal es una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, que les impide seguir avanzando. Es un obstáculo que en determinado momento de la carrera comienza a detenerla, coincidiendo generalmente con la mediana edad. Se encuentran con un tope que no pueden superar. Y decimos que es de cristal porque esa superficie es invisible, o sea que no hay leyes, no hay códigos que digan que las mujeres no pueden ascender más allá de determinados niveles. Sin embargo, cuando ustedes examinan la carrera laboral de una mujer de mediana edad, se encuentran en los intersticios que forma esa carrera laboral con que por allí se filtran algunas situaciones que les ocurren específicamente a las mujeres, como por ejemplo la crianza de los niños pequeños. Esto les pone un techo en su carrera, además de que existen factores propios de las organizaciones laborales que son de predominio masculino y que organizan lo que se llama cultura organizacional, culturas laborales típicamente definidas desde el predominio masculino. Para las mujeres esto significa estar en situación de inferioridad para poder ascender.”

El concepto del “techo de cristal” fue ideado por un grupo de mujeres profesionales de la sociología y la economía anglosajona en la década de los '80 que en ese entonces se preguntaron por qué las mujeres estamos tan poco representadas en los puestos más altos de las organizaciones laborales en general. En un principio, se creyó que la razón por la que este fenómeno se producía era porque las mujeres de ese entonces no estaban preparadas académicamente al mismo nivel que los hombres. Pero para mediados de los '80, esto ya no era cierto ya que muchas mujeres contaban con igual o superior formación y capacitación que sus compañeros varones y sin embargo, este fenómeno se continuaba dando, seguían los mismos obstáculos, entonces, esta pregunta seguía vigente. El techo de cristal caracteriza justamente este tope que imposibilita que las mujeres lleguen a los puestos más altos de autoridad, responsabilidad y poder. Está

construido sobre algunas características propias de la subjetividad femenina y rasgos de la cultura patriarcal en relación al trabajo femenino. (Burin, 2003)

La profesora Burin intentó con su análisis responder si este techo de cristal sigue siendo percibido en el año 2003, y las tendencias que observó como respuesta parecen indicar que efectivamente este techo seguía existiendo entonces. Fue observado que si bien el rol de la mujer para esta década ya contemplaba su desarrollo profesional, no la desligaba de la responsabilidad casi total sobre el cuidado del hogar y los niños. En consecuencia, si bien la mujer desarrollaba su carrera laboral, en su tiempo libre se dedicaba a desarrollar su carrera maternal. Mientras en el tiempo pos laboral la mujer, por ejemplo, se dedicaba a hacer averiguaciones sobre los mejores contextos académicos para sus hijos, los hombres utilizaban este tiempo para hacer cursos de perfeccionamiento, viajes de trabajo o alguna otra actividad laboral, por lo que ellos crecían en su carrera laboral, generando así una disparidad entre ambos. Para el hombre el nacimiento del primer hijo no implica lo mismo que para la mujer, de quien indudablemente se espera socialmente que se haga cargo del niño y por consiguiente, termina interrumpiendo su desarrollo en otras áreas, como la laboral y académica, para dedicarse a su recién nacido. Estas renunciaciones que hace la mujer considerándolas como beneficiosas para su familia, no son esperadas del hombre, es decir, están dentro de lo que la sociedad espera de la mujer y su rol en familia pero no del hombre. (Burin, Meler, 2000)

En Argentina, hemos pasado de los '70 a los '80 de una era en la que trabajaban las "hijas" a una época en las que trabajan las "madres", y desde entonces este comportamiento se mantiene en el mercado laboral. Actualmente, de hecho, quienes más aportan al mercado laboral son las mujeres casadas o con una carga familiar. Estos cambios en el rol de la mujer han tenido grandes repercusiones tanto en el mercado laboral, generando por ejemplo un mayor índice de desocupación masculina, como en la estructura y la dinámica de las familias de nuestro país. Se han observado cambios de valores y de situaciones económicas, y no solo en la Argentina sino en la mayoría de los países desarrollados también.

Un estudio realizado por la doctora en sociología Catalina Wainerman en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Wainerman, 2003) ha demostrado que si bien la expectativa social de la mujer incluye a la misma desarrollándose en un ámbito laboral profesional, el rol de la mujer dentro de la familia no ha cambiado a los ojos de esta misma sociedad. El cuidado del hogar, según este estudio sigue siendo responsabilidad

total de la mujer: de los 200 hogares encuestados, hogares de familias típicas (padre, madre y dos hijos), 150 afirmaron que el hombre se abstiene completamente de realizar tareas como cocinar o lavar y que todas estas tareas tienen una marca genérica femenina. Por otro lado, el cuidado de los niños tiene una mayor participación masculina. Si bien se observa que a cuanto mayor nivel socioeconómico, mayor participación masculina, la participación del hombre en el cuidado de sus hijos sigue siendo mucho menor a la de la mujer. Los padres más involucrados con sus hijos son aquellos en los que su cónyuge mujer es profesional y ejerce una actividad laboral. (Wainerman, 2003)

2. Influencia de la mujer en el Directorio

En Agosto de 2002, un grupo de mujeres ejecutivas en Estados Unidos analizó el papel que tiene la mujer en los Directorios de las primeras 500 compañías del mundo según la revista Fortuna. En estas empresas el porcentaje con por lo menos una mujer en el Directorio se encontraba en el orden del 63% en el año 1993 y ya en 1999, llegaba al 84%. Sin embargo, la presencia femenina en el 2002 no superaba el 11.2% del total de los puestos en Directorios. Según la presidenta de Unisys Corp., Nancy Strauss Sundheim, las mujeres se pierden de estos nombramientos por no lograr ser parte de grupos informales en los que se generan estos puestos y por consiguiente, su influencia no es comparable a la masculina simplemente por una cuestión de sub-representación. Sundheim afirma que la gente en general se siente más cómoda teniendo otra gente que entre en su mismo molde y que por esa razón los miembros masculinos se resisten a incorporar gente, mujeres, que podrían ver las cosas desde un punto de vista diferente. Deborah Fretz, Directora de Sunoco Logistics Partners, afirma que la causa de la falta de mujeres en los Directorios es una inercia basada en que las compañías buscan y ven a sus futuros CEOs en los CEOs de otras empresas que cotizan en bolsa. Adicionalmente, Fretz explica que la tendencia a futuro es a consolidar los Directorios, por lo que de por sí ya habría menos cargos disponibles, tanto para hombres como para mujeres (“La presencia femenina en los Directorios”, 2002).

Un obstáculo muy nuevo al que se enfrentan las ejecutivas mujeres hoy y que dificulta su acceso a órganos de decisión es la creencia establecida de que a la fecha, la mujer ya ha alcanzado esa igualdad con el hombre por la que tanto ha luchado y que, por consiguiente, si no consigue cargos de dirección es por decisión propia, pero no debido a una disparidad de oportunidades. En este aspecto, las leyes de cuotas que se han propuesto en varios países alrededor del mundo y de hecho, implementado ya en algunos otros como ser Noruega, pueden ser un camino hacia una mayor influencia femenina en los Directorios y en las altas gerencias.

Vale aclarar que la influencia de la mujer en los ámbitos de toma de decisión ha ido en aumento a través de los años. Esto lo podemos ver reflejado, por ejemplo, en la cantidad de Premios Nobel otorgados a mujeres en el año 2009. En dicho año de un total de doce premios, cinco fueron entregados a mujeres. Para dimensionar lo que esto significa es preciso tener en cuenta que desde la creación de los Premios Nobel en 1901 a 2008, se

han premiado 789 personas de las cuales solamente 35 eran mujeres. Con esto queremos mostrar como la influencia femenina en el mundo ha ido creciendo y de una forma exponencial en estas últimas décadas.

Es inspiradora una frase de Elionor Ostrom, la primera ganadora mujer del Premio Nobel en economía en 2009 y que de hecho dio título a un artículo muy útil que utilizamos para el desarrollo de este trabajo: “Es un honor ser la primera, pero no seré la única” (Ostrom, 2009).

2.1 La mujer como líder: toma de decisiones e influencia.

Por más sencilla que sea una decisión será analizada y tomada de una forma diferente dependiendo de si quien la toma es hombre o mujer. Naturalmente, ambas perspectivas son distintas pero también existen elementos que afectan el comportamiento de cada uno y que interfieren en el proceso de la toma de decisiones. Entre estos elementos podemos mencionar el machismo, la formación académica que ha recibido la persona y otros aspectos sociales. Sin lugar a duda, el hecho de que la estructura mental del hombre sea diferente de la de la mujer, es un factor influyente. Como hemos venido mencionando, recordemos que la mujer tiende a ser más emocional que el hombre, quien se comporta de una manera más racional. La mujer como líder, consciente o inconscientemente, terminará encarando las situaciones que se le presenten desde su naturaleza femenina, que es más cálida, más armónica y que está más en contacto con el área sentimental. Esta inclinación ha tenido una connotación casi negativa, podríamos decir, durante muchas décadas pero actualmente se ha comprobado a través de encuestas de clima organizacional que de hecho esta forma de liderar que tienen las mujeres es muy bien recibida por sus subordinados. En adición a esto, la inteligencia emocional que tienen las mujeres se considera hoy un factor clave para la construcción del liderazgo.

La mujer como líder está en permanente uso de su inteligencia emocional y esto es algo que la diferencia del hombre. Este tipo de inteligencia que presenta la mujer se puede explicar en cuatro áreas. En primer lugar, encontramos lo que se llama el autoconcepto, que es la imagen que se tiene de sí mismo. Esta imagen va a influir en el modo en el cual la persona actúa, piensa y siente. La mujer al tener un auto concepto de sí misma

que le permite lidiar con situaciones de fracaso sin caer en pensar que si las cosas salen mal es debido a una falta de valor personal. Esto no significa que el hombre caiga en depresión cada vez que falla, sino que la mujer por su inteligencia emocional es más reticente a la desvalorización personal. Las otras tres áreas en las que la mujer hace uso de su inteligencia emocional son el establecimiento de metas, la motivación y la comunicación asertiva. Analizamos estas tres áreas en conjunto para no centrarnos en qué implican cada una de ellas sino en lo que en este caso tienen en común, que es cómo la mujer logra por su inteligencia emocional transmitir y percibir un mensaje más claro, más pulido que el que podría dar o recibir un hombre. En otras palabras, es esa percepción emocional que presenta la mujer la que le permite entablar una conexión con su entorno y así ser más asertiva al momento de establecer metas con sus subordinados, por ejemplo, motivarlos o comunicarse con ellos (Romero Prieto, 2000).

Además de su inteligencia emocional la mujer líder tiene algunas características más que vale la pena remarcar ya que son parte de lo que la diferencia. Una de ellas es su capacidad de ver más allá de lo que tiene en frente, lo que si bien va muy de la mano con su inteligencia emocional, tiene mucho que ver con una cierta sagacidad y perspicacia que la mujer muestra al estar en posiciones de liderazgo. Al mismo tiempo, se ha observado que la mujer (tal vez debido justamente a esa perspicacia) tiene más presente que debe dejar sucesoras que ocupen su lugar y es por esto mismo que se muestra más dispuesta a pasar su conocimiento a sus subordinados. Si bien puede alegarse que esto se debe a que la mujer es consciente de las licencias que en determinados momentos de su carrera profesional deberá tomarse para, por ejemplo, tener su primer hijo, esto la lleva muchas veces a ejercer mayor influencia en su entorno, a ser percibida como una líder con mayor poder de convocatoria y pertenencia en sus subordinados (de Saucedo, 2011)

2.2 Diferencias de la toma de decisiones

El consultor de desarrollo cognitivo, Jorge Fizser explica que si bien el ser masculino y femenino somos muy iguales pero a la vez muy diferentes. Aunque esto suene como una paradoja, según Fizser este fenómeno ocurre porque si bien somos muy similares no somos idénticos y en uno de los aspectos donde se puede observar el significado de estas diferencias es en la toma de decisiones. Muchos dicen que una de las diferencias más grandes es la forma en hombre y mujer piensan diferente pero en realidad es en la toma de decisiones donde se puede ver cómo la persona realmente actúa en respuesta frente a determinadas situaciones. Si bien las formas de pensar de hombre y mujer son diferentes, estas pueden ser opuestas o complementarias y eso también marcará una distinción.

La mujer es inductiva y el hombre deductivo. Esto significa que la mujer parte de un pequeño detalle para la toma de una gran decisión. En cambio el hombre para tomar una decisión entra en un proceso en el que primero apunta a tener todo resuelto, a informarse correctamente, para llegar así de lo más importante a lo más deductivo.

El pensamiento de la mujer es de tipo divergente, mientras que el de hombre es convergente. El pensamiento divergente le permite a la mujer estar en la oficina y a su vez pensar en sus hijos, en la escuela, en los mandados, etc. La mujer tiene esta capacidad de ponderar en su mente varias cosas a la misma vez. El hombre es convergente en su forma de pensar por lo que solamente pensará en una cosa a la vez. Necesita no ser interrumpido y una vez que haya una solución a su problema, este queda terminado para él. La mujer cuando encuentra la solución a un problema, no deja rápidamente de pensar en el sino que en su mente continua buscando una solución mejor.

Como ya hemos dicho antes, una de las características distintivas entre el género masculino y femenino es cuán orientado a relaciones está uno y cuánto más orientado a objetivos está otro. Esto no quiere decir que la mujer no se enfoque en sus objetivos, lo que explica es que la mujer tiene una inclinación más marcada a favorecer las relaciones interpersonales por sobre los objetivos.

El uso del lenguaje la separa a la mujer del hombre también. La mujer utiliza el lenguaje oral para como una manera de generar vínculos y relaciones con quienes la rodean. El hombre, en cambio, utiliza la expresión oral cuando tiene algo para decir. Esto va a de

acuerdo a la creencia popular de que las mujeres hablan más que los hombres y esto puede ser cierto debido a una diferencia en la utilidad que cada género le da al lenguaje. En la toma de decisiones todas estas diferencias explicadas anteriormente se ven expuestas y puede observarse cómo influyen a la mujer y al hombre en sus decisiones. (Silva, 2006)

La autora del famoso libro *Mujer Líder*, Marta Romo, explica cómo los ingredientes que la mujer aporta a su liderazgo hacen que pondere factores distintos de los que ponderaría el hombre a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, según la autora, a la hora de tomar una decisión la mujer pondrá en una escala de mayor importancia la búsqueda de la belleza y de la versatilidad mientras que el hombre a lo sumo buscará una estética natural. Otro ejemplo que provee Romo es cómo la mujer es más tendiente que el hombre a utilizar la intuición cuando se encuentra frente a una situación de ambigüedad. (Negri, 2009)

2.3 El mundo financiero y el comportamiento femenino

2.3.1 Incorporación de la mujer a las actividades del desarrollo financiero

La cultura empresarial es considerada como uno de los principales factores que inciden en la contratación de mujeres así como en su promoción y ubicación en la organización del trabajo de una empresa financiera. Es lo que distingue una empresa de la otra, es la idea que comparten en conjunto todos los empleados de una empresa. Esta idea, o conjunto de ideas, es lo que delimita el comportamiento apropiado, correcto y significativo dentro de una organización. Para la incorporación de la mujer al ámbito empresarial, fue esencial que la cultura de la empresa lo aceptara y promoviera. Esto se logra a través de actividades, premios, criterios para evaluar desempeños y otros mecanismos para lograr que las personas se inserten en la cultura; premiando a quienes la apoyen y sancionando a quienes se opongan (Holla y Torado, 1992).

Las empresas pueden o no tener una cultura diferencial en cuanto al sexo, como también pueden tener políticas en cuanto a como y cuando las personas pueden actuar o no. Este tipo de culturas no están presente hoy en día, y la mayoría de ellas estaba orientadas y basadas en patrones de comportamiento masculinos. Hoy por hoy, las empresas tienen culturas orientadas a la diversidad, y tienen políticas establecidas en contra de la discriminación, aunque el problema son las normas implícitas. Para poder adquirir un puesto de alto mando, se sabe implícitamente que pocas veces se respeta un horario fijo; esto significa que formalmente no hay ninguna norma que diga que las mujeres no pueden adquirir estos puestos, pero también se sabe que muchas mujeres no pueden exceder el horario de trabajo ya que deben cumplir con sus obligaciones sociales (Mauro, 2004).

Por otro lado, se consideran que las aptitudes y virtudes que tienen las mujeres a la hora de liderar en el sector financiero, son más propicias que la de los hombres. Por un lado aportan sus cualidades femeninas como ser acogedoras, gentileza, con su parte “masculina”, es decir decisión a la hora de tomar decisiones, enfrentar conflictos y solucionarlos. En contraposición a esto, la figura femenina como líder no fue adoptada con facilidad, ya que por mucho tiempo la imagen femenina estaba más asociado a las tareas domésticas que a tareas de Directorio o financieras.

Sin embargo, un estudio realizado por Yañez y Mendes (2000) señala que en las empresas financieras estudiadas, el porcentaje de mujeres empleadas es en promedio un 65%. En estas empresas, las políticas de no discriminación y de equidad de género son muy importantes y la mujer, en vez de ser considerada como un obstáculo a la hora de tomar decisiones, es considerada como un activo imprescindible dado el aporte importante y la calidad y productividad del trabajo y a la eficiencia de sus cualidades, habilidades y destrezas específicas. Las políticas de recursos humanos en estas empresas definen a sus trabajadores como el pilar principal para resultados financieros positivos, y sus acciones están dirigidas a incentivar y estimular un mejor desempeño, iniciativa, innovación y el trabajo en equipo.

Esta visión igualitaria en cuanto a la incorporación de mujeres en el sector de las finanzas que fueron exhibidas por el estudio, no se presenta en los mismos términos que en los relatos de las empresas entrevistadas. Si bien muchas reconocen la importancia primordial de contar con estudios en el campo de las finanzas o de la informática para ocupar determinados cargos, cuando hablan acerca de las exigencias en el desempeño de sus actividades afirman que son iguales para hombres y mujeres, pero luego admiten que sí hay diferencias.

Para que estas diferencias fueran reducidas, se puso en práctica el Programa de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en el Desarrollo Económico. Este programa fue desarrollado por el Consejo Nacional de las Mujeres y el Consejo nacional de Coordinación de Políticas Sociales (1994) con el objetivo de “asegurar que las decisiones, las responsabilidades y los beneficios del desarrollo económico se distribuyan equitativamente entre varones y mujeres.” Para lograrlo, sus acciones consistieron en:

- Incorporación de la perspectiva de género en el campo económico nacional y en los espacios de integración regional
- Promover la constitución de asociaciones de mujeres emprendedoras y de redes locales, regionales y nacionales
- Capacitación y Asistencia Técnica
- Desarrollo del conocimiento sobre la situación de las mujeres en la actividad productiva
- Fortalecer la capacidad de las mujeres en la promoción del Desarrollo Sostenible

2.3.2 Atracción y rechazo

Como se viene viendo durante la lectura, la controversia más importante era si las mujeres eran capaces de balancear sus responsabilidades domésticas con sus ambiciones y expectativas laborales. Esto normalmente se presentaba como una limitación y como algo que las empresas ponían en duda a la hora de contratar a una mujer.

De esto se concluye que, si bien se probó que la mujer influye positivamente en las organizaciones, lo que sigue impidiendo que la mujer ocupe puestos que tradicionalmente fueron ocupados por los hombres, es la mujer misma. Ella es la que tiene que tomar la decisión de optar por un trabajo que concilie ambas cosas o optar por un trabajo donde se priorice la familia o su desarrollo profesional (Canales y Soto 2008).

Sobre este tema hay dos visiones: quienes valoraron positivamente la forma por la cual las mujeres se desarrollan profesionalmente y que expresan que las mujeres eran suficientemente responsables para saber cómo resolver la duplicidad de roles y, por lo tanto sus exigencias familiares no suponían ningún obstáculo para su trabajo (es decir, las mujeres eran consideradas buenas empleadas y responsables que no se ausentan innecesariamente); y la visión opuesta, que considera que las mujeres tienen una actitud laboral irresponsable, ya que ellas dan prioridad a sus obligaciones familiares antes que a las laborales y como resultado su desempeño era poco eficiente y poco comprometido con su trabajo. Por consecuencia de esto, también se concluyó que las mujeres eran poco conscientes de los costos que implicaban para sus departamentos sus reiteradas ausencias por motivos familiares. Vale subrayar que en general esta visión negativa por parte de los directivos se observó en unidades en que la presencia femenina era escasa o nula (no tenían experiencia de trabajo con mujeres y por ende sus apreciaciones tendrían que ver sobre todo con prejuicios con poco o ningún fundamento).

La realidad, sin embargo, es otra. Un análisis llevado a cabo por Guzmán, Mauro y Araujo (1999) muestra que del total de motivos declarados por las mujeres para retirarse del mercado laboral, los problemas familiares, embarazos y nacimiento de los hijos corresponden sólo al 6%. Las razones más importantes fueron principalmente las malas condiciones de trabajo (bajos salarios, exceso de trabajo, insatisfacción con el trabajo y acoso sexual).

En adición a esto, esta capacidad de las mujeres de poder cumplir varios roles simultáneamente es lo que las hizo más propicias para liderar. Son muchas mujeres las

que son ejecutivas, lideran, ocupan puestos claves y con importantes responsabilidades. Y a esto hay que sumarle el merito de que el reto para las mujeres es mayor, ya que tuvo que superar mas obstáculos y cargar con un pasado (y un presente) un tanto machista y lleno de prejuicios. Las mujeres mismas tuvieron que cambiar esta percepción, demostrando sus capacidades y dejando de lado los prototipos que les fueron impuestos. La lucha por la igualdad continua, aunque ya en menor medida, y los cambios se ven reflejando año a año. Esta lucha y los continuos cambios a los que las mujeres se tuvieron que enfrentar son la que la hacen mas propicias para los empleos actuales, donde las condiciones y los entornos son dinámicos y están en constante cambio. Esto sumado a su forma de organización, estilos democráticos de liderazgo y demás habilidades que la mujer tiene innata, son lo que la pone en cargos importantes (Hitz, 2009).

2.4. Resultados financieros y la presencia femenina en la empresa

En el año 2007, la reconocida consultora McKinsey publicó un estudio llamado “*Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*” (en castellano: “Las Mujeres Importan: Diversidad de Género, un movilizador de desempeño corporativo”). Este completo reporte demostraba la conexión que existe entre la performance de una empresa y la proporción de mujeres en su órgano de gobierno. En 2008, McKinsey publicó el reporte que llamó “*Women Matter 2*” (“Las Mujeres Importan 2”). En esta ocasión McKinsey examinó las razones por las que las mujeres tienen ese efecto en la performance de la empresa, examinando los estilos de liderazgo que las mujeres típicamente adoptan. Un año más tarde, en el 2009, McKinsey encuesta a 800 líderes de corporaciones alrededor del mundo, encontrando una conexión entre sus respuestas que confirma que existe un tipo de postura y de liderazgo que la mujer adopta al estar en posición de liderazgo y que este es crítico para lograr una buena performance en el mundo post-crisis financiera. En el año 2010, el reporte de McKinsey fue actualizado una vez más, bajo el nombre “The 2010 Women Matter report”. Esta vez el reporte se basó en una encuesta hecha a 1.500 líderes de corporaciones de todo el mundo y de todo tipo de industrias. Los resultados de este reporte demostraron que a Septiembre 2010 la opinión era casi unánime en cuanto a que la diversidad de género dentro de una compañía mejora la performance de la empresa. Adicionalmente, este estudio mostró que a pesar de esta consciencia al respecto solo un 28% de los líderes encuestados pudieron afirmar que las corporaciones para las que trabajaban tenían como uno de sus objetivos mejorar su índice de diversidad de género (McKinsey, s.f.).

Esta serie de estudios que realizó McKinsey ha tenido una repercusión notable en los medios de comunicación de todo el mundo. Diarios y periódicos prestigiosos, como ser El País de España, usan como fuente de muchos de sus artículos acerca de la diversidad de género, la performance femenina en las corporaciones europeas, etc., estos estudios. Vale destacar que al ser estudios que profundizan uno sobre el otro en forma progresiva, diarios y revistas generalmente no hacen distinción sobre el año en particular del estudio al que se refieren cuando los nombra, simplemente citan la serie como *Women Matter*. Nosotras, al escribir esta tesis en particular, hacemos mayor referencia a su edición 2008, ya que fue la que hizo mayor hincapié sobre la relación entre la presencia femenina en la empresa y su influencia en los resultados financieros. Si bien las demás

ediciones también lo tienen, profundizan más y más, a medida que avanzan las ediciones, en temas como estilos de liderazgo o en los factores por los cuales esta relación entre mujeres y resultados existe. De cualquier manera, nos referiremos siempre a la serie en su totalidad ya que la médula de los datos que usamos como fuente puede ser encontrada a lo largo de toda la serie *Women Matter*.

Indiscutiblemente, la serie *Women Matter* de McKinsey ha sido un disparador para que muchas otras consultoras realicen sus investigaciones en la materia e introducir así nuevos conceptos. Y de hecho, ha sido una de nuestras fuentes predilectas a la hora de armar este marco teórico.

En los últimos años, como respuesta al cansancio o hasta podríamos decir el fastidio que se siente en algunos Directorios al tocar el tema paridad de género, surge este nuevo concepto llamado: “rentabilidad de género”. Un estudio llamado “*Gender Fatigue*” (Fatiga de Género) realizado por la consultora EurekaAlert en Canadá, muestra cómo si bien los empleados tienden a describir las empresas para las que trabajan como meritocráticas, reconocen que existe una cierta discriminación hacia las mujeres pero que el cansancio y el fastidio que les produce el lidiar con este fenómeno, los lleva a identificar los posibles casos como si fueran hechos aislados o muy puntuales (EurekaAlert, 2009). Es por eso que hablar de rentabilidad de género produce menos reticencia y termina siendo más aceptable. Este enfoque propone discutir la rentabilidad de las mujeres en los negocios para no caer en temas aburridos o cansadores (Malvido, 2011).

La rentabilidad de género afirma que la rentabilidad aumenta cuanto mayor sea la diversidad de género. Se basa en fuentes como la fundación Mujeres & Cía. que explica que es clave aumentar la diversidad en las empresas ya que las mujeres son quienes deciden el 70% de las compras. Aunque esto no parezca del todo posible, la prestigiosa consultora Ernst&Young publicó en el 2009 un reporte llamado: “*Using the strength of women to rebuild the world economy*” (en castellano, “Usando la fuerza de las mujeres para reconstruir la economía mundial”) que comprueba esta afirmación. Este reporte de Ernst&Young está basado en fuentes muy confiables como investigaciones de la Casa Blanca, de la O.N.U. y de varios organismos reconocidos mundialmente. El estudio explica como la crisis financiera del mundo necesita una visión fresca y diferente que puede ser encontrada en el talento de la mujer. En un extensivo análisis esta consultora logra demostrar como la presencia femenina tiene una probada influencia positiva en el

crecimiento económico y financiero de las corporaciones, y concluye alentando a sus clientes a sacar provecho de todas las ventajas que brinda el liderazgo femenino (Ernst&Young, 2009).

Otro estudio que respalda la creencia de que la presencia femenina mejora la performance financiera de una empresa es: “Mujeres como antídoto a la crisis financiera”. Este estudio realizado por la Escuela de Negocios CERAM muestra como las empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus direcciones han tenido los mejores resultados financieros en la bolsa frente a la reciente crisis financiera. Las acciones de estas empresas son las que menos valor han perdido en la bolsa ante la última crisis financiera mundial. Este análisis explica que la presencia de las mujeres en los consejos directivos cambia la dinámica de los mismos, logrando así resultados más eficientes financieramente (EVAP, s.f.)

Varias consultoras independientes han incursionado en el estudio de este fenómeno, pero también es interesante examinar el caso de Noruega. En un interesante análisis de este caso, el Harvard Business Review explica cómo en el año 2007, todas las corporaciones de Noruega se vieron obligadas a incluir un cierto número de mujeres en sus Directorios. Dicha tarea no fue fácil, afirmaron los ejecutivos encuestados, ya que muchas veces encontraban que no había mujeres con el perfil que buscaban o que las que se postulaban no estaban lo suficientemente preparadas para la vacante a llenar. Sin embargo, el Harvard Business Review detalla que por las características que la mujer aporta al Directorio, este ahora se hace más preguntas, busca más detalles y termina enfocándose en correr la menor cantidad de riesgos innecesarios posible lo que termina reflejándose en resultados tanto económicos como financieros (Sweetman, 2009).

2.4.1. Indicadores de influencia de la presencia femenina en la performance financiera y sus explicaciones.

La consultora McKinsey en su primera edición de Women Matter en 2007, logró establecer un indicador que medía la correlación entre cuán buena era la performance de una compañía y la proporción de mujeres en su directorio. El elemento clave de este indicador fue el estilo de liderazgo femenino. Este estilo tiene un impacto positivo en la performance de la compañía en general ya que complementa y aún mejora los demás estilos de liderazgo presentes en la compañía.

La performance financiera de una empresa está estrechamente ligada a la performance organizacional. Por esto mismo, para medir el impacto de la presencia femenina en la performance financiera, McKinsey comienza por utilizar su herramienta de diagnóstico de performance, la cual mide la excelencia organizacional de una compañía según nueve criterios:

1. Equipo de Liderazgo
2. Dirección
3. Dependencia
4. Ambiente laboral y Valores
5. Coordinación y Control
6. Capacidades
7. Motivación
8. Innovación
9. Orientación Externa

Utilizando esta herramienta, McKinsey establece una correlación entre el nivel de excelencia de una compañía en estas nueve áreas y su performance financiera. También basándose en estas 9 áreas trataron de descubrir qué tipo de liderazgo aplicaba mejor a cada una, determinando así cual era el estilo que podría aprovechar el potencial del área a desarrollar. Las compañías que mejores resultados arrojaron dentro de este análisis tenían al menos tres mujeres en su directorio. Y curiosamente, estas compañías se encuentran dentro del cuartil superior de los resultados duplicaban el margen operativo de aquellas en el cuartil inferior. (McKinsey, 2007)

De las nueve áreas estudiadas para armar la herramienta de diagnóstico organizacional de McKinsey explicada anteriormente, conocida como OPP por sus siglas en inglés

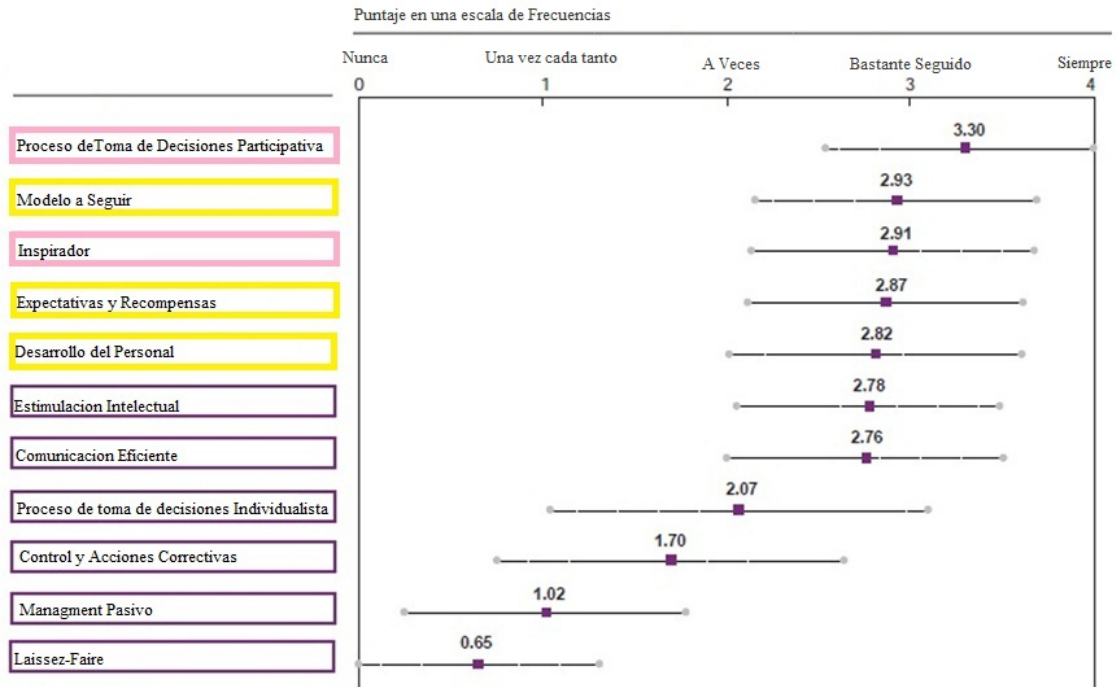
(*Organizational Performance Profile*, en castellano Perfil de Performance Organizacional), las mujeres, gracias al estilo de liderazgo que adoptan, suelen ser mejores que los hombres en cinco de ellas. El estudio, al trabajo de dos investigadores, identifico que hay 9 tipos de comportamientos que puede adoptar un líder que mejoran el resultado organizacional. Estos son:

- Proceso de toma de decisiones participativa
- Modelo a seguir
- Inspirador
- Expectativas y recompensas
- Desarrollo del personal
- Estimulación intelectual
- Comunicación eficiente
- Proceso de toma de decisiones individualista
- Control y acciones correctivas

Con esto definido, se analizo que tanto y que tan efectiva y frecuentemente las mujeres y los hombres aplican este tipo de comportamiento. Se vio que las mujeres usaban 5 de estos comportamientos comparado con los 3 que usaban los hombres, y los aplicaban con más frecuencia.

De los 5 comportamientos más utilizados por las mujeres, hay 3 que predominan. Esos son: desarrollo del personal, que consiste en dedicarle tiempo a la capacitación, coaching y a escuchar a las necesidades y preocupaciones de cada empleado; expectativas y recompensas, que consiste en definir claramente las expectativas y responsabilidades de cada empleado y que es lo que tienen que lograr para que sean recompensados; y Modelo a seguir, que consiste en ser un ejemplo para sus empleados, concentrándose en generar respeto y considerando las consecuencias éticas de todas sus decisiones.

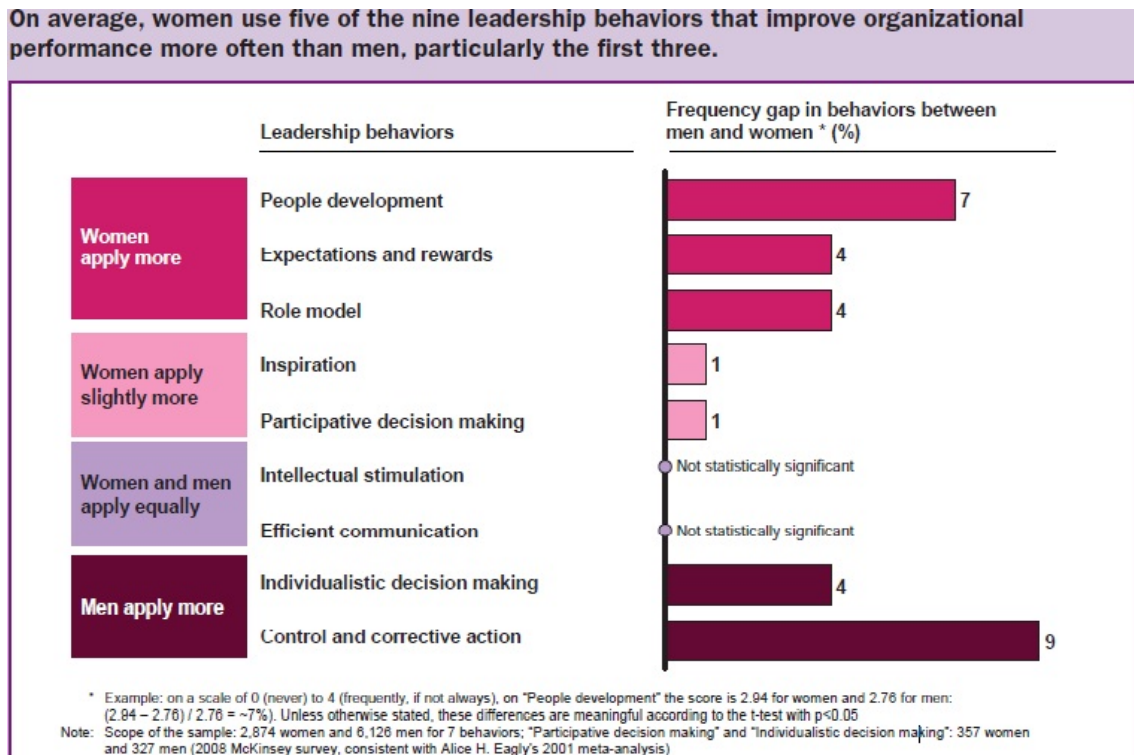
Imagen 1: La Frecuencia con que los Estilos de Liderazgo son adoptados por los Gerentes



En esta imagen se muestra sobre el margen izquierdo los tipos de liderazgo, y el grafico representa la frecuencia en los que este estilo es aplicado en una escala del 0 al 4, siendo 0 nunca y 4 “frecuentemente, sino siempre”. Aplica tanto para hombres como para mujeres. (McKinsey2008)

Como conclusión del estudio, se tomo en cuenta por un lado la frecuencia de uso de estos comportamientos y se los relaciono con el impacto que el mismo tenia sobre las 9 áreas a trabajar para lograr la eficiencia de la empresa, y así se le pudo dar un peso a estos aportes, por una lado para hombres y por el otro para mujeres.

Imagen 2: En promedio, las mujeres utilizan 5 de los 9 estilos de liderazgo que mejoran la performance organizacional, con más frecuencia que los hombres.



En esta imagen se muestra los tipos de liderazgo que las mujeres más aplican, y la diferencia porcentual que existe entre la frecuencia del uso de estos comportamientos entre hombres y mujeres basándose en los resultados obtenidos en el cuadro anterior.

El resultado del estudio fue que cuantas más mujeres en el directorio, con preferencia de base más de 3, mejores resultados financieros. Al combinar la frecuencia de los comportamientos de hombres y mujeres con el impacto de esos comportamientos en la estructura organizacional, es posible identificar las contribuciones que hombres y mujeres pueden realizar en cada área de la compañía.

Este estudio se basa en hechos para demostrar empíricamente como la presencia femenina afecta positivamente los resultados de una organización primeramente en su performance organizacional para luego reflejarse en su performance financiera. (McKinsey, 2008)

La fundación Women on Boards (WOB) comenzó como una red informal en 2001 y fue fundada como empresa en 2006 para mejorar el equilibrio de género en los consejos de Australia. Se financia a través de cuotas de los abonados y los ingresos de los servicios a las organizaciones que buscan mejorar la diversidad de género.

Los socios de WOB, junto con los sectores empresarial, gubernamental y sin fines de lucro trabajan para la celebración de eventos, programas de acogida, crear oportunidades para las mujeres y entrenarlas y poder ser mentor de ellos para ayudarlas a acceder a puestos de carrera y director.

Más de 16.000 mujeres se registran en WOB de todos los sectores e industrias. La red tiene un gran porcentaje de mujeres ejecutivas con experiencia y altamente cualificados, muchos de quienes ya se encuentran profesionales de los directores no ejecutivos o la combinación de trabajo en la pizarra con sus roles profesionales.

WOB está presente en muchos países de Europa, en Canadá y Australia, y, aparte de los trabajos de asesoría y servicios de mentor que ofrece, también ha desarrollado indicadores valiosos a la hora de analizar el impacto de la mujer en las corporaciones. Entre esos indicadores podemos mencionar el Boardroom Diversity Index (en castellano, Índice de Diversidad en el Directorio), que mide el grado de diversidad de género en un directorio. Este indicador es actualizado año a año desde 2010 y ha permitido realizar estudios que confirman los hallazgos de McKinsey: la presencia femenina influye positivamente en los resultados financieros (Women on Boards, s.f.).

Metodología de la Investigación

Para realizar el desarrollo de la investigación y trabajo de campo de esta tesis hemos decidido hacer una triangulación entre distintos elementos. Por un lado, elegimos hacer una investigación de tipo cualitativa, para lo que hicimos cinco entrevistas a distintas Gerentes y Directoras de distintas empresas multinacionales en Argentina. Nuestra intención fue entrevistar gerentes de distintas industrias y presentarlas con el mismo conjunto de preguntas abiertas para poder luego comparar sus respuestas. Sin embargo, aunque durante estos encuentros utilizamos siempre el mismo listado de preguntas, cada entrevista tuvo un hilado distinto, es decir, cada entrevista fue tomando un enfoque diferente marcado por la orientación de las respuestas de cada una de las gerentes. El listado de preguntas de las entrevistas estuvo relacionado con las dos variables clave de nuestra tesis que son en primer lugar la mujer y la influencia de la mujer en los resultados financieros de una empresa. Dentro de cada una de estas dos variables, exploramos distintas dimensiones. Entonces, dentro de la variable “mujer”, quisimos conocer más acerca de la faceta personal de cada entrevistada, formación académica, estilo de liderazgo y trayectoria laboral. Para profundizar en la variable relacionada a los resultados financieros, orientamos nuestras preguntas hacia conocer las consideraciones de nuestras entrevistadas acerca del impacto de la mujer en la organización, acerca del rol de la mujer en la cúspide organizacional, y por último directamente hicimos preguntas que nos dijeran qué pensaban estas gerentes acerca de la mujer y los resultados financieros. Las entrevistas completas pueden ser leídas en el *Anexo I* de la presente tesis.

Por otro lado, quisimos contar en nuestra tesis con las afirmaciones de dos expertas en los temas tratados en este trabajo por lo que nos propusimos contactar a dos expertas en liderazgo femenino dentro de organizaciones. Ambas fueron profesoras nuestras en U.A.D.E. (C.A.B.A., Argentina) y en la Berlin School of Economics and Law (Berlín, Alemania), respectivamente. Nos referimos a Verónica Sainz, profesora de la materia Liderazgo en UADE, y a la profesora Anne Sutthoff, profesora de la Berlin School of Economics and Law, fundadora y representante de la organización Women on Boards en Alemania. A estas dos expertas, les hicimos preguntas diferentes, más orientadas a lo conceptual y teórico. Asimismo, al formular este nuevo listado de preguntas tuvimos en cuenta las mismas variables y dimensiones anteriormente descriptas. Si bien

contamos con su aporte por no poder concretar entrevistas personales o vía Skype con ellas, no pudimos cerrar el proceso de entrevista con cada una de ellas. Es por ello que si bien obtuvimos una valiosa contribución de estas dos expertas, no la hemos incluido directamente en esta tesis. De cualquier manera, consideramos que su aporte nos ha ayudado en el enfoque de nuestra investigación y fue muy interesante para nosotras poder contactarlas y recibir sus comentarios.

Con el objetivo de completar este lado de nuestra investigación, en el que quisimos exponer las opiniones de expertas, tomamos la sugerencia de la profesora Anne Sutthoff y recurrimos a las páginas de Internet de la organización Women On Boards en Australia y en el Reino Unido. Estos dos sitios web, nos sirvieron como fuente de entrevistas a distintas Directoras de empresas dentro de las Top 100 y Top 200 en las bolsas de valores de estos dos países. Diligentemente, seleccionamos de estas entrevistas aquellas que consideramos más interesantes y de mayor valor para nuestro trabajo. Hicimos abstracts de estas entrevistas a estas expertas e incluimos las entrevistas completas dentro de nuestros anexos. Para terminar, complementamos esta sección con comentarios valiosos de otras Directoras, relacionados a puntos clave para nuestra tesis. Si bien estas entrevistas están en inglés, el análisis de estos documentos lo hicimos en castellano. Conservamos las entrevistas en su idioma original en el *Anexo 2*. Como tercera parte de nuestra investigación, decidimos usar en parte datos de tipo cuantitativo. Buscamos comparar y describir cuál es actualmente la situación en el mundo en cuanto a los porcentajes de mujeres efectivamente activas dentro de los Directorios y las Altas Gerencias de las organizaciones.

Primeramente, nos enfocamos en encontrar datos de la situación actual en Argentina, que es el país donde nosotras nacimos y tenemos residencia actualmente. Para contar con datos lo más actualizados posibles, nos condujimos a la base de datos del diario *El Cronista*, del cual extrajimos datos históricos, y a la organización *Women in Management*, para obtener datos de Argentina actualizados a Mayo 2012.

En segundo lugar, utilizamos datos estadísticos y porcentuales provistos por las sedes de la organización Women On Boards en el Reino Unido y Australia, acerca de los porcentajes de mujeres en las cúspides organizacionales de las mejores 100 empresas cotizadas en la bolsa de valores de Londres y de las mejores 200 del mercado de valores de Australia. Estos datos cuantitativos los comparamos entre sí y contra los de Argentina, como último paso de la triangulación de esta tesis.

Para concluir esta última parte de nuestra triangulación de datos, utilizamos la serie de estudios Women Matter de McKinsey. Dado que los datos estadísticos de los porcentajes de mujeres que mencionamos anteriormente no nos sirven como elemento para la confrontación de todos los puntos clave que queremos validar en la triangulación de esta investigación, utilizamos las tres ediciones de Women Matter como complemento. Estos si bien poseen datos cuantitativos, también otorgan una investigación completa que relaciona el porcentaje de mujeres en los equipos directivos, siempre que éste suponga un mínimo de 30%, con mejores resultados financieros. Los tres informes van evolucionando en profundidad, explicando, por ejemplo, porqué es que las mujeres afectan los resultados financieros de una empresa.

Triangulación

Para ratificar los datos de nuestra investigación utilizaremos un modelo de triangulación como validación. El objetivo entonces de esta sección de nuestra tesis es confrontar las diferentes fuentes de datos de nuestra investigación de campo con el fin de validar esta misma.

Como ya detallamos en nuestra explicación acerca de la metodología de esta investigación, las tres partes de nuestra triangulación son:

1. Abstracts de las entrevistas que realizamos a gerentes y Directoras de empresas en Argentina
 2. Abstracts y comentarios de entrevistas a Directoras de organizaciones multinacionales, mujeres de amplia experiencia en cargos de alta jerarquía, a las que consideramos expertas.
 3. A. Datos porcentuales representativos de la presencia femenina en los Directorios de empresas en:
 - a. Argentina;
 - b. Reino Unido; y
 - c. Australia.
- B. Estudios *Women Matter* de McKinsey

Imagen 3: Triangulación

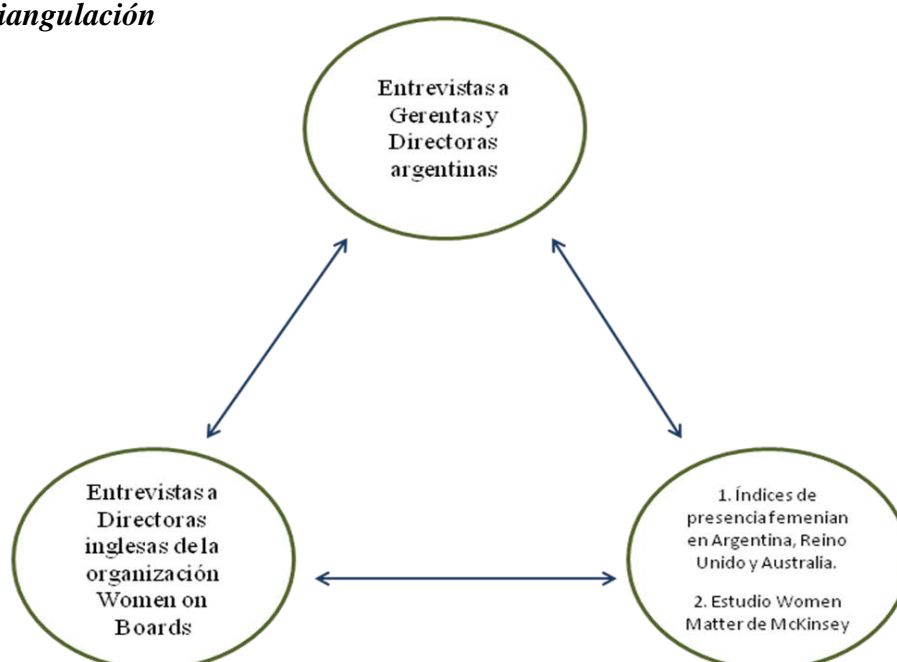


Imagen 4: Cuadro de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Elementos
Mujer	Personal	Respuestas de Expertas y Entrevistadas	Entrevistas Gerentas y Directoras argentinas, y Análisis Entrevistas hechas a Directoras inglesas miembros de Women on Boards (WOB).
	Formación Académica		
	Trayectoria Laboral		
	Liderazgo: Estilos de Liderazgo	Respuestas de Expertas y Entrevistadas; Datos Women Matter (McKinsey); Valores de los Indicadores de Argentina; Valores de Board Room Indexes de Reino Unido y Australia	Entrevistas Gerentas y Directoras argentinas; Análisis Entrevistas hechas a Directoras inglesas miembros de WOB; Serie de estudios Women Matter de McKinsey; Indicadores de porcentaje de presencia femenina en Argentina; Board Room Indexes de Reino Unido y Australia (proporcionados por WOB)
Resultados Financieros	Impacto femenino		
	La mujer en el Directorio y la Alta Gerencia		
	La mujer y los resultados financieros		

Investigación de Campo

A continuación, expondremos los abstracts de las entrevistas que hicimos a cinco gerentes y directoras argentinas en empresas multinacionales de primer nivel. Las entrevistas completas pueden leerse en el *Anexo I* de la presente tesis.

Entrevista a Gerenta de Importante Empresa Multinacional de Canales de Televisión

Asbtract

A principios del mes de noviembre, tuvimos la oportunidad de entrevistar a una de las gerentes de la empresa dueña de la mayor cantidad de canales de televisión en el mundo, entre los cuales se encuentran Warner Channel, Discovery Channel, NatGeo, Cartoon Network y TNT. No mencionaremos el nombre de esta profesional ni el nombre de la empresa para proteger su identidad.

Esta gerente con formación en Ingeniería Industrial, se encuentra actualmente casada y todavía no tiene hijos. Decimos “todavía” porque explicó que está dentro de sus planes tenerlos, ahora que ha alcanzado un puesto gerencial. Hace más de dos años que ocupa este cargo y en este momento se siente lo suficientemente cómoda para empezar a pensar en tener hijos.

A pesar de todavía no tener niños, ella siente que ha tenido que elegir entre su carrera y su familia, por ejemplo, en cuanto al manejo de sus horarios. Ella considera que no ha tenido problemas en su inserción laboral y que, de hecho, ha podido siempre desempeñarse en áreas de su interés. Ella considera que su evolución profesional se ha dado naturalmente y que no ha tenido contratiempos por el hecho de ser mujer. Tampoco cree que haya tenido que sobresalir más que sus colegas varones pero sí percibe que su estilo de liderazgo pujante tiene otro efecto que el de sus compañeros varones del mismo estilo.

En su opinión y desde su experiencia, esta gerente cree que actualmente el hombre y la mujer son percibidos de la misma manera. Esto no significa que ella no perciba

diferencias entre ambos géneros, ya que como ella explica, a su parecer, una mujer en puestos de Alta Gerencia o de Directorio tomaría más riesgos que un hombre.

Al mencionarle el estudio de McKinsey, *Women Matter*, esta profesional manifestó que ya lo conocía pero que si bien reconocía su validez científica, ella cree en la igualdad entre el hombre y la mujer. De cualquier manera, esta gerente afirmó que una mayor presencia femenina en el Directorio y la Alta Gerencia, tendría un efecto positivo en los resultados de una organización.

Entrevista a Gerenta de Proyectos de Integración Financiera en Importante Holding Multinacional

Abstract

Durante el mes de Octubre, entrevistamos a esta gerente licenciada en Administración y Contadora Pública. Su posición es de gerente de proyectos de integración financiera para toda Latinoamérica en una de las empresas del Top 40 de la revista Forbes.

Esta gerente que no supera los 40 años de edad, está casada y tiene un hijo de un año y medio, a quien tuvo después de haber alcanzado su puesto gerencia. En los 16 años que lleva activa en el mercado laboral, ha notado que ha tenido que sobresalir más que sus colegas varones para lograr ascender. Por otro lado, no ha tenido dificultades en lograr trabajar en áreas de su interés ni en conseguir empleo, ya que siempre los hizo por recomendación. Hace casi 4 años que está en cargos de liderazgo con personas que tienen reporte directo a ella.

Si bien esta gerente no considera que ha tenido obstáculos por ser mujer, si se ha visto en situaciones en la que fue ella y no su marido quien tuvo que hacer un paso al costado de su carrera profesional. Nos explicó cómo en una ocasión tuvo que tomarse tres meses de licencia en su empleo para poder acompañar a su esposo en un viaje de negocios. Este viaje era clave para la carrera profesional de su esposo, y a pesar de poner en peligro su propio empleo, ella decidió acompañar a su marido en ese viaje ya que consideraba que su familia y su matrimonio eran más importantes que su desarrollo o estabilidad laboral.

Esta profesional tiene un estilo de liderazgo equilibrado entre la orientación a resultados y a las relaciones interpersonales; cree en crear equipos de trabajo basados en la confianza mutua y en la eficiencia. Se describe como exigente pero considerada y cree que eso está ligado a su género femenino, a su condición de esposo y madre.

Ella no percibe una diferencia en el desempeño de la mujer y del hombre dentro de las organizaciones tampoco una evolución del papel de la mujer el mercado laboral actual. Pero sí reconoce que en las empresas en donde trabajó el porcentaje de presencia femenina en la Alta Gerencia y en los Directorios era muy bajo.

En cuanto al impacto de una mayor presencia de la mujer en la cúspide de las organizaciones, ella cree que su impacto sería positivo. Explica que la mujer es capaz, a su parecer, de considerar más variables al mismo tiempo y eso le da una perspectiva más amplia que la del hombre. Asimismo, esta gerente afirma que la mujer es más adversa al riesgo por lo que considera que una mujer no tomaría mayores riesgos que un hombre a no ser que esté respaldada lo suficiente. Interesantemente, ella explica que cuando una mujer cuenta con el respaldo necesario sí puede tomar mayores riesgos que un hombre.

A esta profesional del área de Finanzas no le sorprende que según Women Matter de McKinsey, una mayor presencia femenina en las organizaciones desemboque en mejores resultados financieros ya que ella ve esto en su equipo. Nos explica que ella, por ejemplo, invierte en tener buenas relaciones con los miembros de su equipo de trabajo y que eso hace que ellos trabajen mejor y que, consecuentemente, el equipo tenga muy buenos resultados.

Entrevista a Gerenta de Administración en Empresa Multinacional líder en la Industria de Alimentos

Abstract

A fines de Octubre, entrevistamos a la gerente de administración de una de las top 5 empresas multinacionales de alimentos en la Argentina. Esta contadora y licenciada en Administración de la Universidad de Buenos Aires, hace 16 años que trabaja en esta empresa. Casada y con dos hijos, a quienes tuvo después de haber alcanzado un puesto

gerencial, explica que nunca ha tenido que elegir entre su trabajo, su carrera profesional y su familia.

Esta contadora, hace 10 años que ocupa puestos de liderazgo y no cree haber tenido que sobresalir más que sus compañeros varones para lograr alcanzar estas posiciones. Nos cuenta que ante las licencias por sus embarazos o por tener que cuidar de sus hijos cuando están enfermos, surgen situaciones que sus colegas masculinos no tienen que afrontar. Y ahí surgen también diferencias entre el profesional femenino y masculino, pero ella trata de subsanarlas no excediéndose o haciendo abuso de sus licencias.

Tiene un estilo de liderazgos muy adaptativo, trata de ser abierta y de adecuarse a cada miembro de su equipo consiguiendo así buenos resultados. Ella percibe una diferencia en su estilo liderazgo en relación al de sus compañeros varones, y describe que esta diferencia radica en la sensibilidad que tiene la mujer.

Un punto muy interesante que resaltó esta profesional es que los hombres suelen relacionarse muy bien entre ellos, es decir, hombre con hombre, y que esto muchas veces los lleva a ascender más rápido dentro de la empresa. Si bien no lo expresó exactamente con estas palabras, esta gerente parece indicar que los hombres estarían más cómodos o menos exigidos si se rodean de más hombre que de mujeres. Ella no percibe diferencias de desempeño entre los géneros, pero sí observa que los aportes a la organización de ambos tienen enfoques diferentes.

Otro punto muy interesante de la entrevista con esta gerente fue que ella observa que en el mercado laboral la percepción de la mujer ha evolucionado y que esta evolución se debe a que muchas mujeres después de tener hijos bajan sus expectativas en cuanto a su desarrollo profesional. Para evitar esto, ella cree que las empresas deberían tener políticas equitativas con hombre y mujeres, y permitir jornadas laborales más flexibles.

En cuanto al estudio de Mckinsey, Women Matter, esta gerente atribuye al grado de diversidad el porqué las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia, tienen mejores resultados financieros. Ella cree que la mujer aporta un enriquecimiento a la cúspide organizacional porque aporta al grado de diversidad y que eso se verá directamente reflejado en los resultados financieros.

Entrevista a Gerenta de Administración de Ventas de Productos Financieros en Importante Agencia Multinacional de Noticias

Abstract

Tuvimos la oportunidad de sentarnos con esta gerente en su oficina dentro de esta agencia de noticias reconocida mundialmente. Haciendo un espacio en su agenda de día viernes, tuvimos oportunidad de escuchar acerca de su opinión acerca de nuestra tesis y de hacerle varias preguntas.

Esta profesional ocupa su cargo de gerencia hace más de 5 años, al cual accedió después de haberse casado y de haber tenido a sus dos hijos. Su formación es en leyes, es abogada de la Universidad de Buenos Aires, pero nos explica que esta carrera sólo le sirvió como base ya que nunca ejerció como abogada y tampoco ha trabajado en áreas relacionadas a su campo de estudio. En la empresa en la que actualmente trabaja, es la única empresa que ha trabajado en los 25 años que lleva activa en el mercado laboral. Dentro de esta organización ha sido promovida desde suplente a gerente, pasando por puestos de analista y de líder de equipos por varios años. Durante sus años de liderazgo, ha mantenido un estilo participativo y consultivo, buscando fomentar buenas relaciones tanto con superiores como con sus subordinados.

Esta gerente cree que su aporte a la organización está marcado por su personalidad como por su género. También considera que no ha tenido que sobresalir más que sus colegas masculinos y que si ha tenido contratiempos, no tuvieron que ver con su género femenino. De hecho, ella observa que en el mercado laboral de esta época ya ha dejado de importar el género, se priorizan los resultados y la capacidad que uno tenga de alcanzarlos, más allá del género.

En cuanto a la presencia femenina en las cúspides organizaciones, ella no considera que sea suficiente y que si bien no opina que debería haber menos hombres, cree que debería haber más mujeres. Adicionalmente, ella atribuye a la capacidad multitasking de la mujer el poder correr mayores riesgos que un hombre. La mujer por tener la capacidad de analizar mayor número de variables en una misma ecuación, puede permitirse tomar más riesgos que un hombre. Aunque, ella aclara, que con ésta opinión ella no está queriendo decir que no haya hombres capaces de hacer esto mismo.

En relación al estudio Women Matter de la consultora McKinsey, esta abogada dedicada a las finanzas, afirma que si bien no lo conocía, no le sorprende ya que relaciona esa capacidad que tiene la mujer de análisis con mayor número de variables con el conseguir mejores resultados financieros.

Entrevista a Directora de Finanzas de Importante Editorial

Abstract

La última entrevista que hicimos fue a la Directora de Finanzas de una prestigiosa editorial argentina. Casada y con dos hijos, esta Directora no tuvo problemas en develarnos su edad ni en expresar sus opiniones abiertamente, mostrándonos con sus respuestas su estilo de liderazgo fuerte y carismático.

Licenciada en Economía y trilingüe en inglés y portugués, esta Directora nos cuenta que si bien nunca ha tenido problemas en conseguir empleo, en sus inicios ha tenido que trabajar haciendo tareas que no le gustaban mucho. También ha tenido que sobresalir más que sus colegas varones para avanzar en su carrera profesional. Ha tenido que ganarse su lugar su lugar dentro de la organización en la que se desempeña, donde, nos cuenta, históricamente 80% del Directorio ha estado compuesto por hombres. Sin embargo, ella nos detalla que en los últimos años esta situación se ha estado inclinando a darles a las mujeres un 30%, dejando atrás ese pequeño 20% que tenían antes.

Esta economista de 41 años y con 20 de años de experiencia en el mundo empresarial, nos cuenta que ha tenido discusiones con hombres de peso para poder llevar hacer valer sus opiniones. Ha tenido que probar el valor de las mismas, luchando contra prejuicios e ideas arraigadas y compartidas entre sus colegas masculinos. Sin embargo, en cuanto a las diferencias con sus colegas varones, ella no dice percibirlos, ya que opina que en términos generales comparten dentro de la organización donde se desenvuelve, un mismo estilo de liderazgo, participativo.

Actualmente, ella observa que en el mercado laboral la percepción del hombre y de la mujer se ha ido igualando pero que una mayor presencia femenina en los altos mandos empresariales tendría un efecto positivo en estas organizaciones. Asimismo, ella afirma que deberían prevalecer las opiniones por sobre el género que las impulsa y explica que

últimamente dado el gran nivel de volatilidad de los mercados, la toma de riesgos y la administración de estos riesgos se han transformado en dos factores clave para la subsistencia de las organizaciones.

Ante nuestra pregunta para conocer su reacción ante el estudio Women Matter de McKinsey, ella nos detalla que si bien no lo conocía, no la sorprende escuchar las afirmaciones que éste propone y atribuye a la meticulosidad femenina la capacidad de proveer a las organizaciones de mejores resultados financieros. A esto, ella agrega que tanto en el ámbito profesional como personal, la mujer es más metódica y que eso mismo la conduce a prever cuanta mayor cantidad de imprevistos existan a fin de sortear inconvenientes.

Imagen 5: Cuadro Comparativo de Entrevistas

#	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
1	¿Cuál es su estado civil?	Casada	Casada	Casada	Casada	Casada
2	¿Tiene hijos? Si es así, ¿los tuvo antes o después de alcanzar un puesto gerencial?	No	Si, uno. Después.	Si, dos. Después.	Si, dos. Antes.	Si, dos. Uno antes y uno después.
3	¿Ha tenido alguna vez que elegir entre trabajo/carrera y su familia?	Si, en cuanto a horarios.	Si, en cuanto a horarios y viajes.	No	Si. Todos los días, se elige entre las tres.	No. No tuvo que hacerlo pero siempre priorizaría a su familia.
4	¿Podría hacer una breve descripción de su formación académica?	Ingeniera Industrial	Contadora Pública y Lic. En Administración de Empresas	Contadora pública y Lic. en Administración	Abogada	Lic. En Economía
5	¿Considera que en términos generales ha logrado trabajar para lo que estudió o de lo que le interesaba?	Si	Si	Si	No. Me sirve como base, no es específicamente	Si
6	¿Cómo describiría su inserción en el mercado laboral? Ha tenido alguna vez que aceptar una oferta de trabajo por no poder conseguir trabajo en el área que le interesaba?	Sin inconvenientes.	Sin inconvenientes. Utilizo recomendaciones para su inserción laboral.	Sin inconvenientes. Trabajó siempre en la misma empresa.	Sin inconvenientes. Trabajó siempre en la misma empresa.	Sin inconvenientes para conseguir empleo, sólo al principio no trabajó de lo que le interesaba
7	¿Hace cuántos años está activa en el mercado laboral?	10	16	16	25	20
8	¿Podría hacer una breve descripción de la jerarquía de las posiciones que fue ocupando en su carrera laboral hasta llegar a la posición que actualmente ocupa?	Analista - Coordinadora - Team Leader - Gerenta	Analista - Analista Sr. - Team Leader - Business Unit Controller - Representante - Gerenta	Analista - Jefe Control de Gestión - Jefe Administración Negocio Pastas - Controller Industrial - Jefe Costos - Gerente Costos - Gerente Administración	Suplente - Analista - Team Leader - Manager	Empleada administrativa - Analista - Team Leader - Gerenta - Directora
9	¿Hace cuánto tiempo ocupa su cargo actual o un cargo de liderazgo?	6 años en liderazgo, más de 2 en puesto actual	3 - 4 años en liderazgo. 1 año en puesto actual	Jefatura hace 10 años, puesto actual 2 años	5 años en puesto actua. Aprox 10 en puestos de liderazgo	5 años en puesto actual, 10 en puesto de liderazgo.
10	¿Cree que como mujer tuvo que sobresalir más que sus colegas varones para acceder al cargo que ocupa actualmente?	No, se le dio de forma natural.	Si, definitivamente y mucho. Tuvo que demostrar más.	No	No	Si, tuvo que "ganarse" su espacio.
11	¿Cuáles fueron los principales contratiempos que ha tenido que atravesar por el hecho de ser mujer para llegar a la posición que hoy ocupa?	Ninguna	No tuvo contratiempo. Pero ha tenido que elegir entre familia y carrera.	Ninguno. Siempre se le dio todo muy natural.	Ninguno por ser mujer.	Discusiones con colegas masculinos.

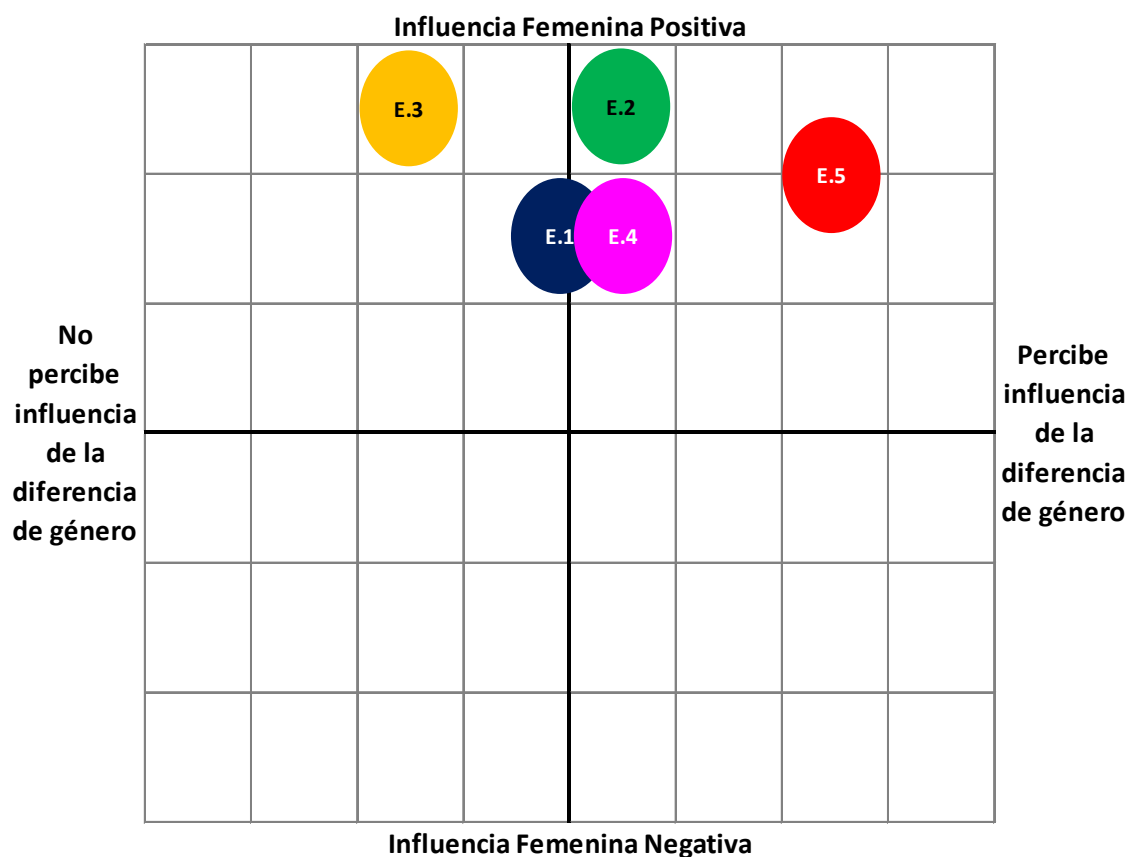
Osgood de las Entrevistas a Gerentes y Directoras

Para armar el Osgood basándonos en las entrevistas que hicimos, elegimos dos variables para nuestros ejes. En el eje de abscisas ubicamos la pregunta: ¿Percibe o no diferencia de género? Y en el eje de ordenadas, el tipo de influencia femenina, positiva o negativa. Eligiendo del listado de preguntas de nuestras entrevistas, encontramos aquellas cuyas respuestas podrían ubicar a nuestras entrevistadas más arriba o abajo, o más a la izquierda o derecha dentro de nuestros ejes en base a estas dos variables que seleccionamos. Luego, armamos la tabla a continuación, en la que sintetizamos con respuestas muy cortitas, de sí o no, o de acuerdo o no, las contestaciones de las preguntas seleccionadas para cada variable. Y así, fuimos ubicando a cada entrevistada dentro de este cuadro de Osgood. Cada respuesta negativa mueve a la entrevista un punto hacia abajo o hacia la izquierda, según en qué variable se encuentre la pregunta. Cada respuesta afirmativa, mueve las respuestas para arriba o hacia la derecha siguiendo la misma lógica.

Imagen 6: Tabla de Valores del Osgood

	# Pregu.	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5
Percibe influencia de la diferencia de genero o no?	10	No	Si	No	No	Si
	11	No	No	No	No	Si
	13	Si	Si	Si	No	Depende
	14	No	No	No	Si	Si
	15	Si	Si	Si	Si	Depende
	16	Si	Si	Si	Si	No
	18	Equilibrado	No	No	No	No
Influencia femenina negativa o positiva?	20	Si	No	No	Si	Si
	13	Si	Si	Si	No	Depende
	19	Si	Si	Si	Si	Si
	21	Dudas	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

Imagen 7: Cuadro de Osgood



Como se puede observar en este cuadro de Osgood, las cinco entrevistas estuvieron ubicadas del lado verticalmente positivo. Esto muestra que todas las mujeres que entrevistamos, creen que la influencia femenina en las cúspides empresariales es positiva. De hecho, todas las respuestas se ubicaron a al menos un punto de distancia del cero, lo que demuestra que esta convicción es bastante fuerte.

Por otro lado, en cuanto a la percepción de las diferencias de género dentro del mundo empresarial, parece haber menos acuerdo. Tuvimos dos entrevistadas que tuvieron opiniones bastante opuestas. Una de ellas, la entrevistada número 2, alcanzó el punto máximo en cuanto a la convicción de que la influencia femenina en mayor cantidad sería positiva, pero a su vez, fue la que menos percibió las diferencias de género.

Observamos también el caso de la entrevista número 5, que fue la que más percibió la diferencia de género y de hecho, en comparación con la entrevistada número tres, esta Directora estuvo más inclinada que la número tres a que la diferencia de género es notoria. Teniendo en cuenta que las otras cuatro entrevistadas son gerentes y que la

entrevistada número 5, es una Directora, es decir que fue la entrevistada con el cargo de jerarquía más alta, nos preguntamos si esto podría indicar que a mayor jerarquía más se percibe la diferencia de género. Aunque nos parece sumamente interesante este punto, no profundizaremos en el mismo, ya que escapa del alcance de esta tesis.

Este cuadro de Osgood nos permite ver gráficamente que si bien hay algunas variaciones las respuestas tienden todas hacia un mismo lugar. No hubo siquiera una entrevistada ubicada por debajo del eje horizontal, y tampoco tuvimos ninguna entrevistada totalmente posicionada en los extremos derecho o izquierdo.

Podemos decir que en resumen de los resultados de nuestras entrevistas, las mujeres opinan que la influencia femenina en el Directorio y la Alta Gerencia tendrá un impacto positivo y que en general, si bien se perciben diferencias de género, éstas tienden a ser cada vez más neutrales.

Entrevistas a Expertas

A continuación, expondremos los análisis que hicimos de cinco de los documentos con las ocho entrevistas a expertas que analizamos para el armado de esta sección de nuestra investigación de campo. Estas mujeres son directoras de organismos de primer nivel en el Reino Unido, miembros de la organización Women On Boards. Terminaremos esta sección con algunos comentarios de las otras tres entrevistas de las cuales no hicimos un abstract. Las ocho entrevistas completas pueden ser leídas en el *Anexo 2* del presente trabajo.

Análisis Entrevista Experta: Sophie Oconnor

Sophie Oconnor es fiduciaria en Mineworker's Pension Scheme, una de las más grandes compañías privadas de planeamiento de pensiones en el Reino Unido. También es Directora No Ejecutiva de Habinteg Housing Association, un fideicomiso de vivienda de interés social que se ejecuta más de 3500 viviendas en comunidades integradas tanto para los inquilinos discapacitados y no discapacitados

Antes de decidir orientarse por un puesto directivo, se fue de viaje de descanso con su marido en Austria. Allí decidió que quería iniciar su carrera como Directora no Ejecutiva. Decidió que algunos roles cuidadosamente seleccionados de Directores No ejecutivos podrían ser muy interesantes y desafiantes.

Nos comenta, en cuanto a los desafíos y contratiempos de estar en un Directorio, que siempre está el reto de lograr un compromiso del Directorio antes de tener la experiencia necesaria en el mismo. Considera que para ella fue muy importante identificar una organización con la que se sintiera aliada, y en la cual podría hacer una contribución real.

Para esta Directora, la transición de empezar a trabajar en un ambiente directivo le resulto muy interesante. Nos cuenta que considera importante reconocer los distintos estilos de trabajo, y asegurarse que uno está cómodo con esto.

Aconseja a quienes quieren pertenecer a un puesto directivo que tengan confianza, que tengan en claro las habilidades y experiencia que van a aportar al Directorio. También sugiere que hablen con las personas, desde la familia y amigos hasta con los contactos

de negocios, para poder tener en claro los intereses propios. Habla de los compromisos a nivel Directorio, y nos cuenta que los mismos no pueden ni deben ser apurados. Puede ser un proceso largo y tranquilo de empezar a conocer a las personas y hacerse conocer, pero que hay que asegurarse que encaje bien para las dos partes. También anima a crear propias redes de contactos e identificar los roles indicado. Finalmente, nos cuenta que tiene la suerte de estar en Directorios diversificados y que esto es muy bueno ya que proporciona una amplia gama de experiencias y de habilidades distintas. Compara este tipo de Directorios con Directorios no diversificados, y nos comenta que gracias a la diversificación se dan conversaciones y resultados más ricos en contenido y opiniones. Que da la oportunidad a cada miembro a retroceder y explicar que piensa y por qué y explicar claramente las decisiones, sin caer en lo “Obvio”.

Análisis Entrevista Experta: Marianne Okland

Marianne Okland es presidente del comité de riesgo, miembro del comité de auditoría en Islandsbanki Iceland y es miembro del comité de auditoría y riesgo en IDFC India. Cuenta que la idea de convertirse en una Directora no Ejecutiva fue una mera proyección de su carrera bancaria.

En cuanto a su aporte en el Directorio, Marianne considera que tiene una Mente inquisitiva y pensamiento lateral; que aporta su extensa experiencia en finanzas, adquisiciones y fusiones y gracias a esto tiene un profundo conocimiento en Management de riesgo y gobierno corporativo. Cuenta con una amplia red de contactos dentro del mundo de la inversión financiera la cual considera clave para el éxito y tiene familiaridad con el proceso de evaluación y compensación.

Comenta que al momento de establecerse como Directora el mejor enfoque para manejarlo fue identificar targets donde la experiencia personal tenga más posibilidades de encajar en las necesidades del Directorio. Aconseja, para lograrlo, ser persistente, creer en uno mismo y la constante creación de contactos.

Finalmente, sobre este último tema, comenta que ella crea sus propias redes de contactos porque cree que uno nunca puede saber de dónde viene su próxima

oportunidad, que siempre se puede aprender algo nuevo. Marianne nos cuenta que en su caso ella conoce gente a través de sus contactos existentes, en reuniones y conferencias. Para esto, trata de adaptar la conversación, siendo concisa y trata de llegar al punto. Recomienda ser amigable con todo el que se hable, ya que es cortesía común.

Aconseja a los aspirantes a Directores que no tengan miedo en decir que no saben. Que sean reflexivos, que hagan preguntas. Y no se tomen nada personal.

Análisis Entrevista Experta: Helen Dearden

Helen Dearden está en el Directorio de Telco Sensors Ltd, FD, es fideicomisaria en Mind in Chester y es miembro del Directorio de Fideicomisarios de Santuarios para veteranos (SV4). SV4 es una empresa de caridad formada para proveer un apoyo a los veteranos heridos, sus familias y los que hayan quedado viudos por el conflicto. Nos comenta que está muy entusiasmada por tener la oportunidad de estar en el principio del ciclo de vida del proyecto.

Comenta que una carrera de Directora no Ejecutiva le fue sugerida hacia algunos años, pero estaba muy concentrada en su trabajo en Grosvenor. Sin embargo, a principios de año tomó el riesgo de unirse a una nueva pequeña compañía, en principio para asistirle en un proyecto en particular, y luego se unió al Directorio de la misma.

En cuanto a los contratiempos y desafíos que tuvo que atravesar para llegar al Directorio nos cuenta que la percepción general para poder ser un Director no Ejecutivo, es ya ser un Director no Ejecutivo. En su caso, cuenta que tuvo que ser persistente y no tomar un “no” como respuesta, y seguir intentando y aplicando a roles publicados donde uno cree que puede hacer diferencia, y a través de redes de contactos extensivas.

En cuanto a este tema, comenta que no tiene una red armada, pero que gracias a algunos contactos fue que consiguió roles para poder ser una Directora no Ejecutiva. Por esto, recomienda que haya que mantenerse abiertos, porque nunca se sabe de dónde viene la próxima oportunidad. Cuenta que hay que tener en vista oportunidades para que la red de contactos sea lo más amplia posible, y que ella por ejemplo, se unió a algunos grupos de negocios online y empezó a usar LinkedIn. El objetivo fue ver que podía hacer por sus contactos mientras publicitaba su nueva carrera como Directora no Ejecutiva.

Recomienda a quienes aspiren por un puesto en Directorios que sean apasionados con lo que hacen, ya que su pasión va a inspirar a otros. A las mujeres recomienda que ¡no traten de ser hombres! Que es posible brillar y ser exitosa siendo firme pero femenina. Considera que puede haber ventajas, ya que en su experiencia descubrió que los hombres son reacios a ser groseros con las mujeres.

Con respecto a la diversidad en los Directorios en los que ella participa, cuenta que ambos están diversificados en términos de género y de antecedentes, y que son más ricos por esto. Cuenta que fue notable que ella fuera la única mujer en el Directorio de Fideicomisarios para el Grosvenor Pension Fund.

Análisis Entrevista a Experta: Sarah Smart

Sarah Smart es presidente del Comité de Inversiones en The Pensions Trust; es miembro del Directorio de Inversiones y comité de auditorías en el London Pensions Fund Authority; es miembro del Directorio y presidente del comité de auditoría en UK Athletics; y es miembro del comité de riesgo y finanzas en el Social Investment Scotland.

Cuenta que para llegar a puestos de Directorio, tuvo que abandonar su empleo formal en 2008 y empezó a dedicar su tiempo, por un lado a asesorar y por el otro, a ser fideicomisario y Directora no Ejecutiva. Esta división de tareas no la pudo cumplir, ya que dedicaba la mayor parte de su tiempo haciendo trabajos de Directora no Ejecutiva.

Esta Directora cuenta que en el proceso de convertirse en miembro de un Directorio, fue percibida como muy joven y muy femenina para hacer trabajo de pensión fiduciaria. Por otro lado le objetaron que no era una "cara" y que no tenía 30 años de experiencia en la ciudad. Nos cuenta que por momentos quiso rendirse, pero que siguió luchando y aplicando para las cosas que le interesaban. Eventualmente, tuvo la suerte de ser entrevistada por una organización que tenía el coraje de contratar a alguien a quien ellos le parecía que iba a hacer un buen trabajo en vez de alguien que el resto de la industria esperaba que contratara. Cuenta que una vez que fuiste aceptada por una gran organización, se vuelve mucho más fácil.

Para asegurarse sus roles como Directora no Financiera, comenta que realice aplicaciones normales a trabajos y a procesos de entrevista. Nos cuenta que últimamente ha sido más contactada para realizar nuevos trabajos, ya que el perfil que tenía en su puesto actual era más llamativo, pero que igualmente pasaba por el proceso normal de entrevistas.

Sarah no tiene hijos, y nunca los quiso, por lo que no tuvo muchos inconvenientes para mediar su vida laboral con su vida social. El hecho de tener tiempo libre, cuenta, siempre fue muy importante para ella y que esto fue el principal motor para lograr una carrera de Directora no Ejecutiva.

Aconseja a quienes quieren una carrera como Director no ejecutivo que planeen con tiempo. Comenta que no es algo que se decide de un día para el otro, que el Director no Ejecutivo necesita diferentes habilidades, y que es útil demostrar que uno adquirió estas habilidades en las cosas que hizo en el día a día de su trabajo.

Por último, comenta que la diversidad no es solamente una separación de géneros. Cree que las mujeres reconocen esto más que los hombres. Y cree que una vez que las mujeres lleguen a los Directorios, se podría hacer más para tener realmente diversidad en el mismo.

Análisis Entrevista a Experta: Michelle Acton

Michelle es Directora Ejecutiva de Fight for Sight, una organización benéfica de investigación para la vista y es Directora en la Sala de San Juan, Smith Square, una de las salas de conciertos más importantes de Londres.

Michelle cuenta antes de trabajar para una empresa de Caridad, trabajaba en una empresa corporativa y que al pasar del mundo de la empresa al sector de la beneficencia, de inmediato se dio cuenta de que el consejero delegado de una organización benéfica reporta directamente a la Junta, pero no se sienta en el Consejo. Así, la relación entre los dos es diferente y obviamente crucial para el éxito de una organización benéfica. Después de ser nombrada Directora Ejecutiva de Fight for Sight, Michelle trato de entender la relación CEO / Directorio desde la perspectiva de un Director también. Así que cuando se le pidió unirse a la Junta de San Juan, Smith Square, en 2007, estaba encantada.

Este cambio de sectores industriales obligo a Michelle a generar su propia red de contactos, ya que necesitaba aprender sobre el sector, el posicionamiento y como lograr una buena práctica. Cuenta que, inclusive ahora después de seis años de Fight for Sight, es esencial mantener una red, ya que los cambios en el mundo son constantes y es necesario mantenerse actualizado con respecto a que está haciendo el resto de las personas. La Directora se asegura que sus redes lleguen alrededor de las actividades de otras empresas de caridad a nivel mundial. Por otro lado comenta que pertenece a varias redes de CEO.

Por último, Michelle aconseja a quienes quieren formar parte de Directorios. Asegura que la clave es continuar aprendiendo y que está en constante desafío en la manera en que hace las cosas. Cuenta que ella trata de ir al menos una vez a la semana a algún lugar que le permita mejorar su performance. Puede ser por ejemplo a alguna clase en el Cass Business School sobre efectividad en las empresas de Caridad. Recomienda que se haga cualquier cosa que sea necesaria para que nos lleve a pensar si podemos mejorar lo que hacemos.

Entrevistas a Otras Expertas

Para terminar esta sección de entrevistas a expertas quisiéramos incluir comentarios de otras Directoras que también consideramos expertas. Solamente incluiremos algunas de las respuestas que estas mujeres dieron cuando fueron entrevistadas por Women On Boards en su sede del Reino Unido. El motivo por el que hacemos esta breve reseña de estas otras entrevistas, que pueden ser leídas en su totalidad en el Anexo correspondiente al final de esta tesis, es porque de este conjunto de abstracts que hemos hecho anteriormente, queremos sobresaltar aquellos aspectos más pertinentes para nuestra investigación. Y si bien seleccionamos aquellas entrevistas a las Directoras que más llamaron nuestra atención y que consideramos más interesantes, algunas de ellas no dieron muchos detalles de, por ejemplo, un punto clave para nuestra investigación de campo que es la diversidad en los Directorios en lo que participan. Por ello mismo, enriqueceremos estos puntos, agregando algunos comentarios de otras expertas, a continuación.

Empezaremos comentando cómo para la Directora de la Comisión Forestal de Escocia, **Amanda Bryan**, la diversidad en el Directorio en el que participa es algo muy raro. Ella explica que éste es diverso pero no sólo en cuanto a género sino también en cuanto a edad y trayectoria profesional. Amanda cuenta que ha sido parte de Directorios mucho menos diversos tanto en cuanto a género como en cuanto a edad y trayectoria, y que de hecho, ella es la primera mujer Directora de esta comisión.

La Sra. Bryan detalla que el mayor desafío para ella fue que no daba buenas primeras impresiones por lucir muy joven para su edad. Asimismo, ella comenta que esto la ha ayudado a ser más memorable, ya que cuando ella probaba que era buena en lo que hacía, y la gente indefectiblemente debía cambiar su opinión acerca de ella, luego no la olvidaban, es decir, era más memorable.

Para la Directora No Ejecutiva del Admiral Group, **Margaret Johnson**, el apoyo de su esposo fue clave para lograr sortear los obstáculos en su carrera hacia el Directorio de una de las organizaciones más reconocidas del Reino Unido.

Para la Directora de Women On Boards en el Reino Unido, **Fiona Hathorn**, actualmente en ese país no hay suficientes mujeres que observen y aprendan de los modelos femeninos a seguir que ya existen hoy en día, y que así diseñen su camino hacia la cima, hacia las cúspides organizacionales. Fiona explica que las corporaciones en Gran Bretaña están haciendo un esfuerzo para impedir que se sancione una ley que imponga un porcentaje obligatorio de mujeres en los Directorios, reclutando más mujeres para ocupar posiciones dentro de estos para llevar el porcentaje de presencia femenina hasta un 25%. Sin embargo, según esta Directora, la obligación también recae sobre las mujeres que deben estar mejor preparadas, listas para acceder a estos cargos.

Imagen 8: Cuadro Comparativo de Entrevistas a Expertas

Tesis		La presencia femenina en el Directorio y la Alta Gerencia y su impacto en los resultados				
#	Pregunta	Sophie Oconnor	Marianne Okland	Helen Dearden	Sarah Smart	Michele Acton
1	Cargo/s que ocupa	Fideicomisaria en Mineworkers' Pension Scheme y Directora No Ejecutiva de Habinteg Housing Association	Presidente del comite de riesgo, miembro del comite de auditoría en Islandsbanki Iceland y es miembro del comitee de auditoria y riesgo en IDFC India	Directora en Telco Sensors Ltd, FD, fideicomisaria en Mind in Chester y miembro del directorio de Fideicomisarios de Santuarios para veteranos	Presidente del Comite de Inversiones en The Pensions Trust, miembro del directorio de Inversiones y comitee de auditorias en el London Pensions Fund Authority	Directora Ejecutiva de Fight for Sigh y es Directora en la Sala de San Juan, Smith Square
2	Por que decido convertirse en directora?	Por que algunos roles cuidadosamente seleccionados podrian ser muy interesantes y desafiantes.	Mera proyeccion de su carrera bancaria	Por que presenta la oportunidad ideal para usar su experiencia para hacer mover a los negocios	Despues de abandonar su empleo formal, decido que queria ser Directora no Ejecutiva y asesora	Para poder entender la relacion CEO/Directorio
3	Aspiraciones a corto y mediano plazo	Sumar 1 o 2 roles a su portafolio actual.	Asegurar 2 o 3 roles mas a su portafolio actual	Construir un portafolio para su cargo de Directora no Ejecutiva, con roles orientados a la salud y a la energia alternativa	Considera que esta bien asi como esta	No comenta nada al respecto
4	Desafios y obstaculos del directorio	Lograr un compromiso del directorio antes de tener la experiencia necesaria en el mismo	Conseguir el primer rol como Directora no ejecutiva	Ser persistente y no tomar un "no" como respuesta. Seguir intentando y aplicando a roles publicados donde uno cree que puede hacer diferencia, y a traves de redes de contactos extensivas.	Fue percibida como muy joven y muy femenina para hacer trabajo de pension fiduciaria, que no tenia 30 años de experiencia en la ciudad	Afrontarse a un cambio de industria y entender y conocer su puesto como Directora ejecutiva.
5	Actividades extracurriculares?	Vivio dos años en un pequeño pueblo austriaco practicando su aleman	Mantenerse en forma para tener extra energia y es fanatica de los deportes	Manejar moticicletas	Correr largas distancias	No comenta nada al respecto
6	Tiene mentores o patrocinadores?	No	No	No	Si, muchos	No comenta nada al respecto
7	Maneja redes de contactos?	No formalmente	Si, le son imprescindibles	Si, la creo recientemente	Si	Si, fueron claves para el cambio de industria
8	Como es la diversidad en su directorio?	Excelente	No comenta nada al respecto	Diversificados en terminos de genero y de experiencia	No comenta nada al respecto	No comenta nada al respecto
9	Consejos para quienes aspiran a puestos de director?	confianza y claridad las habilidades y experiencia que van a aportar al directorio	que no tengan miedo en decir que no saben. Que sean reflexivos, que hagan preguntas	Que sean apasionados con lo que hacen. A la mujeres que no traten de ser hombres, que se puede brillar siendo firme y femenina	que planeen con tiempo	continuar aprendiendo y que esten en constante desafio en la manera en que hace las cosas.

Indicadores Australia

Utilizaremos el ASX 200 (Australiana Securities Exchange), un índice que muestra las 200 mejores empresas que capitalizan mejor en el mercado de acciones australiano como referencia para analizar los porcentajes de mujeres en estas empresas en Australia. El ASX 300, le suma otras 100 al índice anterior. El informe se divide en estos dos índices:

ASX 1-200

- 13.9% de los puestos en los Directorios están ocupados por mujeres
- 32% de las empresas (o sea, 64 empresas) no tienen mujeres en el Directorio.
- 18% de las empresas(o sea, 36 empresas) conocen la asociación Women on Boards.

El ASX ha visto el mayor nivel de porcentaje de aumento de nombramientos de mujeres en todo el índice de diversidad de reuniones. Partiendo de una base de 8.3% en el 2008 de los puestos de Directorios de las empresas del ASX200 ocupados por mujeres, para Marzo 2012 había crecido de un 5.6% a un 13.9%. Las estadísticas de la diversidad de género mejoran cuando nos movemos a través del ranking de ASX, ya que los Directorios de las empresas en el ASX50 tienen un 18% de mujeres en su Directorio.

En diciembre de 2009, había 105 compañías en el ASX200 sin mujeres en el Directorio. Esto cayó a 64 para Marzo de 2012. La mayoría de las empresas que aun no tienen mujeres en sus Directorios están en la industria de Energía y Materiales.

ASX 201-300

- 7.6% de los puestos de Directores están ocupados por mujeres.
- 64% de las empresas(o sea, 60 empresas) no tienen mujeres en el Directorio.

- 6% de las empresas cumplieron el objetivo de Women on Boards de tener 25% de mujeres en el Directorio para 2012.

Hubo un incremento en el número de las mujeres en el Directorio en ASX 201-300, de un 4.3% en junio de 2010 a un 7.6% en el 2012. Hay 60 empresas sin ninguna mujer en sus Directorios que, como se dijo anteriormente, son empresas en la industria de Energía y Materiales.

Indicadores Reino Unido

En esta sección de nuestra investigación de campo, analizaremos los indicadores del Reino Unido para luego compararlos con los de Argentina y Australia.

En enero del 2012, tomando en cuenta la información provista sobre las 100 compañías en el FTSE de Inglaterra (Financial Times- Stock Exchange, es decir las 100 mejores empresas que cotizan en bolsa), los resultados mostraban que:

- Había actualmente 1086 puestos de Directores
- 163 (es decir el 15%) estaban ocupados por mujeres
- 143 (es decir el 24%) eran puestos de Directores No Ejecutivos.
- Una de las compañías en el FTSE 100 (Diageo Plc) tiene más de 40% de su Directorio ocupado por mujeres
- 15 empresas de FTSE 100 tienen 25% o más se mujeres en su Directorio.
- 11 de las empresas en FTSE no tienen mujeres en el Directorio.

Rastreando los excelentes reportes hechos por la Profesora Susan Vinnicombe, la Dra. Ruth Sealy y sus colegas en Cranfield University School of Management, se llegó a la conclusión de que el número de cargo de Directores ocupados por mujeres en los Directorios de las empresas del FTSE 100 se movió 4% del 2007 al 2012.

Indicadores:	2007	2012
• Número de mujeres que ocupan cargos directivos	100	141
• Número de plazas de Director ocupados por mujeres	123	163
• Numero de compromisos de Nuevo Director tomados por mujeres	20 %	25%

Actualización: en Junio de 2012, 16.7% de los puestos de Director en las empresas del FTSE 100 estaban ocupados por mujeres (fuente: Professional Boards Forum Boardwatch).

Indicadores Argentina

En Argentina, las mujeres ocupan solo el 18% de los puestos en Directorios para el 2011. Esto, no obstante, representa una mejoría, ya que era un 17% en el periodo 2007-2009, pero no llegaba al porcentaje de un 24% que se maneja a nivel mundial.

Dentro de América Latina, los 3 países que mayor porcentaje de mujeres en Directorio manejan son Chile con un 25%, Brasil con un 24% y México con un 19%.

En Argentina, el rol directivo de mayor ocupación por mujeres es Directora de Recursos Humanos en un 17%, le sigue el Financiero en un 9% y Marketing en un 7%.

Sin embargo, a nivel mundial se muestra que las mujeres ocupan posiciones Financieras en un 22%.

La consultora Grant Thornton, responsable de llevar a cabo esta investigación, encontró que aumento de un 47% en 2009 a un 51% en 2011 el porcentaje de empresas argentinas que no poseen mujeres en la Alta Dirección. Esto se debe a que, si bien la participación de la mujer en la alta jerarquía presento leves mejoras, por una cuestión cultural al hombre les resulta más fácil acceder a estos puestos. Le es más difícil compatibilizar su vida social con su vida laboral, por lo tanto el acceso a este tipo de cargo puede quedar sujeto, por ejemplo, al hecho de que la empresa cuente con guarderías o brinden flexibilidad horaria. Esto es lo que se sugiere la consulta para promover y ayudar a que las mujeres continúen desarrollando su carrera.

Gracias a esto, para mayo de 2012, 37% de las empresas privadas ofrecían flexibilidad laboral, como apertura de horarios de trabajo o posibilidades de trabajar fuera de la oficina. De esta manera, se logro para esta fecha alcanzar un 20% de ocupación de mujeres en puestos de Directorios.

Análisis de Datos

A continuación, analizaremos los datos expuestos anteriormente, extraídos de entrevistas realizadas por nosotras mismas, las cuales pueden ser leídas en su totalidad en el Anexo 1 de la presente tesis; de documentos de entrevistas extraídas de la página web de la organización Women On Boards, United Kingdom, las cuales pueden ser leídas también en su totalidad en el Anexo 2; y de indicadores de porcentaje de presencia femenina en Argentina, Reino Unido y Australia, presentados anteriormente. Para organizar esta sección de nuestro trabajo, decidimos seccionar por temas el análisis de datos.

Porcentaje de presencia femenina en la Alta Gerencia y Directorio

Empezaremos comparando los porcentajes de presencia femenina que se detallaron en estas tres fuentes de datos. Los datos porcentuales indicaban que en Argentina el porcentaje de mujeres cerró en 2011 en el orden del 18%. En Australia tomamos 13,9% como representativo ya que es el porcentaje de mujeres de las empresas del ASX 200, que son las 200 empresas que mejor cotizan en el mercado de acciones australiano. En el caso del Reino Unido, tomamos el 25%, que es el porcentaje de presencia femenina de las 100 mejores compañías que cotizan en la bolsa de valores de Londres.

Solamente 3 de las 8 entrevistas a expertas que consideramos, pudieron hacer comentarios al respecto y las 3 explicaron la diversidad en los Directorios en los que participan era alta, y no solo en cuanto a género sino también, en uno de los casos, en cuanto a edad y trayectoria. Vale destacar que estas mujeres se encuentran todas en el Reino Unido, y que justamente fue éste el país dentro de los tres que estamos tomando como referencia, con el porcentaje de participación femenina más alto.

De las gerentes y Directoras que nosotras entrevistamos, podemos observar que de las 5 mujeres que entrevistamos dos de ellas consideran que el porcentaje en la Argentina es bajo y que debería ser mayor. Una de ellas, cree que si bien es bajo hay una proyección a que aumente. Otra, explica que en el general de las organizaciones el porcentaje es bajo y que solo hay algunas excepciones que no son la media. Por último, una de estas mujeres, desde su punto de vista, considera que actualmente está equilibrado.

Comparando los datos porcentuales expuestos en el primer párrafo de este subpunto de nuestra Triangulación, podemos ver que no hay discrepancias con las respuestas que dieron nuestras expertas en el Reino Unido y nuestras entrevistadas en la Argentina.

Desafíos y Obstáculos en carrera hacia la cima

Cuando preguntamos acerca de los posibles contratiempos que las Gerentes y Directoras que entrevistamos han tenido en sus carreras y hasta llegar a las posiciones en las que están, 4 de 5 respuestas negaron haber tenido problemas de género para llegar a donde están. Sola una de las mujeres que entrevistamos, afirmó haber tenido discusiones con hombres de alta jerarquía dentro de la organización en la que ella se desempeña como Directora. Otra de ellas, afirmó que si bien no tuvo inconvenientes por ser mujer, si considera que tuvo que elegir entre su carrera y su familia repetidas veces y que eso podría ser visto como un obstáculo. Vale destacar que todas las mujeres que entrevistamos están actualmente casadas, y en su mayoría tienen al menos un hijo.

En cuanto a las entrevistas de las expertas, ninguna de ellas pudo negar haber tenido contratiempos para llegar a donde están. De hecho, hasta se podría decir que ellas fueron más abiertas al respecto. Dos de ellas explicaron que tuvieron inconvenientes a causa de su apariencia. Una de ellas explicó que tenía un *look* muy femenino y que aparentaba menos edad que la que realmente tenía, provocando así malas primeras impresiones. Ninguna de ellas nombró particularmente el tema elección trabajo o familia como un obstáculo.

El estudio Women Matter de McKinsey explica que las mujeres sí enfrentan desafíos causados por su género. Incluso muchas veces el mayor éxito que tienen los hombres se debe justamente al hecho de que ellos no tienen que, por ejemplo, elegir entre su familia o su carrera ya que, justamente, en muchos casos cuentan con sus esposas para que se encargue de sus familias o bien, les es más fácil hacer esa renuncia. Women Matter explica que al comparar el éxito masculino con el femenino, uno de los puntos centrales de disparidad radica en que el hombre posee total disposición de su tiempo y mucha más facilidad a la renuncia familiar. La imagen o la apariencia también son nombradas como uno de los factores que pueden ir en detrimento de la mujer en su carrera

profesional. Una imagen muy sensible o que no emana autoridad puede según este estudio ser muy perjudicial para la mujer. (McKinsey, 2008)

Sólo una de las entrevistadas nombró como obstáculo en su carrera profesional la elección entre trabajo y familia, mientras que las expertas si bien no nombraron este punto, si destacaron la imagen como un contratiempo. Este punto también es, como mencionamos anteriormente, contemplado dentro de la serie de estudios Women Matter de McKinsey.

Estilos de Liderazgo Femenino

Las mujeres a las que hemos entrevistado han mostrado todas ellas una tendencia al liderazgo enfocado en las relaciones interpersonales. Nos referimos aquí a la pregunta número 12 del cuestionario que utilizamos para hacer nuestras entrevistas que puede ser leído de la *Imagen 4* de la presente tesis. Ante esta pregunta, todas nuestras entrevistadas mencionaron tener buenas relaciones interpersonales con sus subordinados. Una respuesta que también repitieron dos de ellas fue el tener un estilo de liderazgo participativo. Para describir sus tendencias de liderazgo tres de estas mujeres utilizaron palabras como fuerte, pujante y exigente. Si estas características las combinamos con la mantención de buenas relaciones interpersonales, podemos darnos una buena idea de qué estilo de liderazgo estas gerentes y directoras están queriendo describir.

Si bien las Directas y expertas de Women on Boards a las que citamos anteriormente no especifican cuáles son sus respectivos estilos de liderazgo, cuatro de ellas sí mencionan en sus entrevistas lo importantes que fueron las buenas relaciones interpersonales para ellas. Ellas hablan de mantener redes de contactos, de formar relaciones con las personas con las que uno se vincula en el ámbito laboral. Al respecto, Marianne Okland afirmó que las relaciones de este tipo fueron imprescindibles para el crecimiento de su carrera.

Como ya expusimos anteriormente en el marco teórico de esta tesis, el estudio Women Matter de McKinsey muestra que el estilo de liderazgo más utilizado por las mujeres es el orientado al desarrollo personal de sus subordinados. Las mujeres, según este estudio,

utilizan este estilo de liderazgo en un mayor porcentaje que los hombres. Este liderazgo enfocado en mantener una relación de de doble vía con el empleado, escuchándolo y dándole la capacitación necesaria para su crecimiento, es el que tiene mayor influencia positiva tiene sobre los resultados organizacionales de una empresa, y por consiguiente, sobre los resultados financieros de una compañía. Las respuestas de las mujeres que entrevistamos justamente demuestran esta misma tendencia, es decir, estilos de liderazgo todos orientados hacia las buenas relaciones interpersonales.

Las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia tienen mejores resultados financieros

Cuando les preguntamos a las gerentes y directoras que entrevistamos si conocían el estudio Women Matter de McKinsey, solo una de ellas lo conocía y fue ella la única que no se mostró del todo de acuerdo con éste. Las demás a pesar de no conocerlo y solamente escuchas una de las afirmaciones del mismo, que fue: “*Las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia, tienen mejores resultados financieros*”, ellas estuvieron de acuerdo con éste. Una de ellas, y recalcamos que nunca había escuchado acerca de este estudio antes, relacionó directamente la habilidad de la mujer de mantener buenas relaciones interpersonales con los resultados financieros. Fue nuestra entrevistada número dos, gerente de proyectos de integración financiera en importante grupo económico multinacional, quien vinculó esta capacidad femenina con el poder crear grupos eficientes de trabajo que, por su eficiencia, logran mejores resultados financieros. Las otras tres mujeres que entrevistamos para explicarnos por qué creían que la mujer podía tener influencia en la performance financiera de una compañía estuvieron muy alineadas en sus opiniones. Nos hablaron de la capacidad de la mujer de tener más cantidad de variables que el hombre en una ecuación de análisis, de ser más *multitasking* que el hombre en general.

El estudio Women Matter de McKinsey utiliza justamente estas las relaciones que hicieron nuestras entrevistadas para sustentar el vínculo causal entre mayor presencia femenina y mejor performance financiera. Tal como lo hemos expuesto en el marco teórico, según la investigación de esta consultora, la mujer por sus estilos de liderazgo

predominantes, entre ellos el orientado hacia las relaciones interpersonales, y por su capacidad multitasking, que le permite poner en práctica más de un estilo de liderazgo a la vez, logra aportar a las organizaciones factores que éstas necesitan para mejorar sus resultados y que se reflejan en los resultados financieros.

Conclusión

En el principio de esta tesis, planteamos nuestra incógnita central que giraba en torno a averiguar si el aporte de las mujeres que tienen acceso a puestos de Alta Gerencia y/o Directorio tiene relación causal con los resultados financieros de las organizaciones. Gracias a la investigación teórica y de campo que realizamos durante el desarrollo de esta tesis, podemos responder la incógnita planteada.

Podemos ahora afirmar que a mayor presencia femenina en puestos directivos de una organización, mejores serán los resultados financieros de la misma. El sustento de esta afirmación está dado primeramente, como explicamos en nuestro marco teórico, por el tipo de aporte que hace la mujer a una organización. Este aporte está sesgado por las características que presenta la mujer en su aspecto laboral, que al mismo tiempo está condicionado por su rol social. La mujer, a diferencia del hombre, no puede dejar de lado su rol de madre, esposa y ama de casa con la misma facilidad. Esta lucha por mediar los aspectos de su vida la fuerza a buscar un punto de equilibrio para poder liderar con todas estas variables simultánea y eficientemente. Gracias a esto, el perfil que crea la mujer al lograr alcanzar este equilibrio es lo que la lleva a desarrollar la capacidad de poder priorizar y contemplar distintas variables al mismo tiempo. De esta manera, por un lado puede tener relaciones estrictamente laborales y por el otro, puede manejar relaciones interpersonales sin dejar de lado ni el factor humano ni los objetivos organizacionales.

Lo que en segundo lugar consideramos que contribuye a justificar nuestra afirmación es que, por su perfil la mujer puede combinar varios tipos de liderazgo. Esto es doblemente positivo. Por un lado porque los estilos de liderazgo que predominan entre las mujeres son los que mayor contribución positiva otorgan a los resultados organizacionales. Por el otro, el simple hecho de poder combinar varios estilos de liderazgo es beneficioso para la organización, ya que le permite así adaptarse a cualquier tipo de contexto, situación o grupo de trabajo adecuadamente.

Todos estos beneficios que aporta la mujer a la performance organizacional se ven directamente proyectados en los resultados financieros. Por consiguiente, se puede concluir que cuanta más diversidad de género haya en puestos directivos, mas

positivamente afectados serán los resultados financieros. Para respaldar esta conclusión nos basamos tanto en indicadores como en estudios sobre diversidad y rentabilidad de género en directorios.

Bibliografía

- Abramo, L y Valenzuela, M.E. (2006). *Inserción Laboral Y Brechas De Equidad De Género En América Latina, En Trabajo Decente Y Equidad De Género En América Latina*. (Primera Edición). Organización Internacional Del Trabajo. Santiago de Chile, Chile.
- Arriagada, I. (1994). *Transformaciones del trabajo femenino urbano*. Revista de la Cepal. p.p. 91-110. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/6/19076/P19076.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl>
- Bradich, María Florencia. Portillo, María Liliana. (2001) *El Liderazgo femenino, ¿existe?* Tesis de maestría no publicada. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.
- Burin, M. y Meler, I. (2000) *Varones. Género y subjetividad masculina*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina
- Burin, Mabel. (2003) *EL SOSTEN DE LOS HOGARES. Trabajo, participación social y relaciones de género*. Documentos de Políticas Sociales, Dirección General de la Mujer, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. C.A.B.A., Argentina.
- Canales, A y Soto. (1998). *Criterios que determinan las decisiones gerenciales acerca del empleo femenino: Un estudio de casos de empresas bancarias. Informe Taller Sociología del Trabajo*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, Chile.
- Chinchilla, Ma. Nuria. Las Heras, Mireia. (2010, 7 de Junio) *MUJER Y LIDERAZGO, Competencias directivas, networking y negociación*. Documento presentado en Liderazgo y Dirección de Personas, Universidad de Navarra. Madrid, España.
- Consejo Nacional de las Mujeres y el Consejo nacional de Coordinación de Políticas Sociales (1994). *Mujer, Trabajo Y Empleo*. Gobierno Nacional. C.A.B.A., Argentina. Recuperado el 20 de Septiembre de: <http://www.cnm.gov.ar/AreasDeIntervencion/MujerTrabajoEmpleo.html>

- Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (1995) Naciones Unidas. , Copenhague, Dinamarca. Recuperado el 27 de Septiembre de: http://www.sma.df.gob.mx/sma/links/download/biblioteca/leyes_equidad/internacional/10_cumbre_desarrollo_social.pdf
- De Saucedo, Liliana (2011). *Características de la mujer líder de hoy*. Vol. VI. Número 1. P.11. Apuntes Mujer Líder.
- Ernst&Young (2009) *Groundbreakers: Using the strength of women to rebuild the world economy*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de: <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Groundbreakers---Executive-Summary>
- EurekaAlert. (2009, 8 de Octubre) *Gender Fatigue*. Reino Unido. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de http://www.eurekaalert.org/pub_releases/2009-10/w-gds100809.php
- EVAP (s.f.) *Estudios De Rentabilidad De Género Realizados Por Prestigiosas Consultoras Independientes*. Valencia, España. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de: http://api.ning.com/files/PkBv3N5x4LWfDKIUH3*9jp7Rf9W0YuDCaPB-uVB3ZOueaZyOH9936g-Tbkb*IONx4dZTPk40bnsE41saU4DageTKECJk15G4/ESTUDIOSRENTABILIDADDEGENEROPDF
- Gálvez, T. (2006). *Discriminación De Género En El Mercado Laboral De América Latina: La Brecha De Ingresos, En Trabajo Decente Y Equidad De Género En América Latina*. (Primera Edición). Organización Internacional Del Trabajo. Santiago de Chile, Chile.
- Geldstein, Rosa. (2003) *EL SOSTEN DE LOS HOGARES. Trabajo, participación social y relaciones de género*. Documentos de Políticas Sociales, Dirección General de la Mujer, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. C.A.B.A., Argentina.
- Guzmán, V., Mauro A. y Araujo, K. (1999). *Trayectorias laborales de mujeres. Cambios generacionales en el mercado de trabajo*. CEM - Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile, Chile.
- Hirtz, B. (2009, 20 de mayo) *La historia revela la capacidad de liderazgo de la mujer. Mujer Trabajadora*. www.BuscarEmpleo.com.es Recuperado el 30 de

septiembre de: <http://www.buscarempleo.es/opinion/la-historia-revela-la-capacidad-de-liderazgo-de-la-mujer.html>

- Hola, E. y Torado, R. (1992) *Los mecanismos del poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires, Argentina.
- *La presencia femenina en los Directorios* (2002, 16 de Agosto) www.Mercado.com.ar Argentina. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=36934>
- Maglie, Graciela. García Frinchaboy, Mónica. (1988) *Situación Educativa de las Mujeres en Argentina*. Subsecretaría de la Mujer de la Nación, UNICEF. Buenos Aires, Argentina.
- Malvido, Uxio. (2011) *Mujeres Y Mercados: Rentabilidad De Género*. Pensardenuevo.org Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 <http://pensardenuevo.org/mujeres-y-mercados-rentabilidad-de-genero/>
- Marco, Eva. (2011, 21 de Febrero) Liderazgo femenino vs masculino ¿Qué los diferencia? *Nosotras.com* Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.nosotras.com/actualidad/liderazgo-femenino-vs-masculino-que-diferencia-96235>
- Marco, Eva. (2011, 21 de Febrero) *Liderazgo femenino vs masculino ¿Qué los diferencia?* *Nosotras.com* Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.nosotras.com/actualidad/liderazgo-femenino-vs-masculino-que-diferencia-96235>
- Mauro, A. (2004) *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorrido de las mujeres*. Serie: Mujer y desarrollo. Santiago de Chile, Chile. CEPAL.
- McKinsey. (s.f.) *Women Matter*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>
- McKinsey. (2007) *Women Matter*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de: http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf
- McKinsey. (2008) *Women Matter 2*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de: http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2008_english.pdf

- McKinsey. (2009) *Women Matter 3*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de: http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_dec2009_english.pdf
- McKinsey. (2010) *Women Matter 2010*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de: http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2010_english.pdf
- Mintzberg, Henry. (2000) *La Naturaleza del trabajo Directivo*. Ariel. Barcelona, España.
- Negri, Graciela (2009, 7 de Septiembre) *La mujer líder*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Alcalá. Madrid, España.
- Ostrom, Elionor. (2009, Diciembre) “*Es un honor ser la primera, pero no seré la única*” Las mujeres y la toma de decisión. Themis Asociación de Mujeres Juristas. Madrid, España.
- Pozo Ruíz, Alfonso. (2005) *Mujer y educación en el siglo XIX*. Alma Mater Hispalense. Sevilla, España.
- Romero Prieto, Concepción Isabel. (2000) *Manual De Liderazgo Para Mujeres*. Centro De Estudios Y Capacitación Cooperativa S.R.L. Islas Canarias, España
- Sáinz, Milagros. López-Sáez, Mercedes. Lisboa, Ana. (2004) *Expectativas Del Rol Profesional De Mujeres Estudiantes De Carreras Típicamente Femeninas O Masculinas*. Instituto de la Mujer. Madrid, España.
- Signorelli de Mártir (1979). *La mujer en Latino America*. Publicaciones de la Embajada de Venezuela. Buenos Aires, Argentina.
- Silva, Edgar (2006, 4 de Octubre) *¿Cómo hombres y mujeres toman decisiones?* Teletica.com Recuperado el 20 de Septiembre de 2012 de http://www.mental-gym.com/Docs/ARTICULO_88.pdf
- Silveira, S. (1994). OIT/Cinterfor. Recuperado el 20 de Septiembre de: [http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/equidad/cap1/xi/index.htm#\(1\)](http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/equidad/cap1/xi/index.htm#(1))
- Sweetman, Kate. (2009, 27 de Julio) *How Women Have Changed Norway's Boardrooms*. Harvard Business Review. Massachusetts, Estados Unidos. Recuperado el 30 de Septiembre de: <http://blogs.hbr.org/hbr/hbr-now/2009/07/how-women-have-changed-norways.html>

- Revista Latinoamericana sobre Estudios del Trabajo (2001) *Trayectorias Ocupacionales Y Mercado De Trabajo*, Año 7 número 13. ALAST. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 27 de septiembre de: http://relet.iesp.uerj.br/Relet_13/Relet_13.pdf
- Ulshoefer, P. (1994) *Igualdad de oportunidades para las mujeres en los años 90: Desafíos para la Legislación del Trabajo, la Seguridad Social y las Relaciones Laborales*. (Primera edición). Organización internacional del trabajo. Santiago de Chile, Chile.
- Wainerman, Catalina. (2003) *EL SOSTEN DE LOS HOGARES. Trabajo, participación social y relaciones de género*. Documentos de Políticas Sociales, Dirección General de la Mujer, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Women on Boards (s.f.). *About*. Australia. Recuperado el 30 de Septiembre de: <http://www.womenonboards.co.uk/about/>
- Women on Boards (s.f.) *Boardroom Diversity Index*. Australia. Recuperado el 30 de Septiembre de: <http://www.womenonboards.org.au/pubs/bdi/>
- Women on Boards (s.f.) *Boardroom Diversity Index*. Reino Unido. Recuperado el 30 de Septiembre de: <http://www.womenonboards.co.uk/resource-centre/boardroom-diversity-index/>
- Women on Boards (s.f.) *Case Studies*. Reino Unido. Recuperado el 30 de Septiembre de: <http://www.womenonboards.co.uk/resource-centre/case-studies/>
- Yáñez, S y Medel, J. (2000). *Género Y Trabajo En El Contexto De Flexibilización Productiva Y Laboral: Un Estudio De Caso*. CEM - Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile, Chile.
- Zárate, Pablo Sepúlveda (2010, 24 de Septiembre). *Los Desafíos Para Las Ejecutivas En La Alta Dirección*. Revista Educamericas. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de: <http://www.educamericas.com/articulos/entrevistas/los-desaf%C3%ADos-para-las-ejecutivas-en-la-alta-direcci%C3%B3n>

Anexo 1: Entrevistas a Gerentes y Directoras Argentinas

Entrevista a Gerenta de Importante Empresa Multinacional de Canales de Televisión

1 ¿Cuál es su estado civil?

Casada.

2 ¿Tiene hijos? Si es así, ¿los tuvo antes o después de alcanzar un puesto gerencial?

No, no tengo hijos todavía. Está en los planes, así que los voy a tener ya habiendo alcanzado un puesto gerencial. Me siento cómodo y creo que tengo la estabilidad que buscaba para empezar a pensar en que tal vez pronto sea tiempo de tener un nuevo miembro en la familia.

3 ¿Ha tenido alguna vez que elegir entre trabajo / carrera y su familia?

Si. A pesar de no tener hijos, hay momentos en los que terminas teniendo que elegir entre pasar más tiempo en tu casa o quedarte en la oficina a terminar determinado tema... En ese momento, estás eligiendo.

4 ¿Podría hacer una breve descripción de su formación académica?

Soy Ingeniera Industrial. Tengo además el título intermedio de Maestra Mayor de Obra.

5 ¿Considera que en términos generales ha logrado trabajar para lo que estudió o de lo que le interesaba?

Si, considero que sí. Trabajo en un área que está muy relacionada a lo que estudié. Reconozco que estudié una carrera con una salida laboral muy amplia y que mis intereses son amplios, pero sí. Mi respuesta es que trabajo en un área afín a mi formación académica.

6 ¿Cómo describiría su inserción en el mercado laboral? ¿Ha tenido alguna vez que aceptar una oferta de trabajo por no poder conseguir trabajo en el área que le interesaba?

No he tenido inconvenientes en la inserción laboral. He trabajado durante toda mi carrera. He podido equilibrar los conocimientos tanto aquellos

adquiridos por la experiencia como los teóricos. Ambos tipos de conocimiento me han ayudado a crecer rápidamente en el ámbito laboral.

7 ¿Hace cuántos años está activa en el mercado laboral?

Hace 10 años. Empecé a trabajar en el año 2002.

8 ¿Podría hacer una breve descripción de la jerarquía de las posiciones que fue ocupando en su carrera laboral hasta llegar a la posición que actualmente ocupa?

Empecé mi carrera como Analista en una oficina. Luego fui Coordinadora en otra empresa. Después me ascendieron a Team Leader y hoy, soy Gerenta.

9 ¿Hace cuánto tiempo ocupa su cargo actual / o un cargo de liderazgo?

Estoy en un cargo de liderazgo hace 6 años, hace más de 2 años que soy gerente. Y hace 6 años cuando me ascendieron a Team Leader, en ese momento empecé a tener gente a cargo.

10 ¿Cree que como mujer tuvo que sobresalir más que sus colegas varones para acceder al cargo que ocupa actualmente?

La verdad que no. Me gusta lo que estudié, me gusta lo que hago y siempre me moví en ambientes donde mi desarrollo profesional se dio de forma natural. Si sobresalí de mis compañeros no fue algo que hice a propósito, sabiendo que tenía que superar el ser mujer como un obstáculo. No fue así para mí.

11 ¿Cuáles fueron los principales contratiempos que ha tenido que atravesar por el hecho de ser mujer para llegar a la posición que hoy ocupa?

No tuve contratiempos por el hecho de ser mujer. Diría que no tuve ni uno. Tuve desafíos pero que no los veo relacionados estrictamente a mi género.

12 ¿Cómo caracterizaría su estilo de liderazgo y la respuesta del grupo de trabajo que usted dirige ante este estilo?

Tengo un estilo de liderazgo pujante. Soy muy segura a la hora de liderar, sé a dónde y hacia qué quiero llevar a mi equipo. Tengo además una relación muy buena con la gente que lidero. Los impulso, los motivo para que avancen.

- 13 ¿Percibe alguna diferencia entre la manera en que impacta su estilo de liderazgo con los estilos de sus colegas masculinos?

Si. Sin dudas. Mi estilo de liderazgo impacta de forma diferente. Y ahí si veo que el ser mujer influye, porque mi forma de ser pujante no es igual a la que un hombre tendría. Pero los resultados son positivos.

- 14 ¿Percibe usted alguna diferencia entre el desempeño de la mujer profesional en Finanzas en comparación con el profesional masculino en el mismo área? Si es así, ¿cuál? O ¿de qué tipo?

No, no veo una diferencia o alguna distinción en particular.

- 15 ¿En su experiencia, ha percibido que por ser mujer su aporte a la organización ha tenido un enfoque diferente que el de sus colegas masculinos?

Creo que mi enfoque es diferente al resto, sea hombre o mujer. Tengo un enfoque muy organizado. Muy detallista pero de una forma organizada. Me refiero a que tengo bien claro cómo hacer un aporte a la organización dependiendo del área en cuestión. Esto me permite saber cuándo tener un enfoque hacia un aspecto u otro dependiendo del área o tema en cuestión. Tengo bien claro cómo está organizada la organización, valga la redundancia. Y esto creo que yo que es independiente del hecho de que soy mujer.

- 16 ¿Considera que las opiniones de una mujer profesional son tomadas en cuenta de la misma forma que las de sus colegas varones?

Si. En la actualidad, ya está aceptado que la mujer puede opinar tanto como el hombre.

- 17 ¿Percibe usted algún cambio o evolución en cuanto a la percepción de la mujer en el ámbito laboral?

Si, por eso dije en la respuesta anterior que esto de que la mujer pueda opinar tanto como el hombre es así hoy. Creo que el rol de la mujer ha ido evolucionando a través de los años. Hoy se la percibe tan capaz como un hombre. Al momento de elegir entre hombre y mujer creo que el género no va a hacer peso en la balanza o no tanto como lo hubiera hecho en otras épocas pasadas.

- 18 ¿Considera usted que hay suficiente presencia femenina en los Directorios y la Alta Gerencia de las organizaciones en Argentina?

Creo que está equilibrado, que hay la cantidad de mujeres que naturalmente van llegando. No creo que si faltan mujeres es porque las que podrían estar ahí no llegan porque no les es dado el espacio. No creo que una mujer capaz no llegue si así se lo propone o así lo desea. Hemos alcanzado un punto casi de equilibrio, un balance en el que las mujeres que llegan a esos puestos llegan como lo haría un hombre. Se les da de forma natural, como a mí. Se lo proponen, trabajan para ello y lo lograrán o no, pero de la misma manera que un hombre. No veo tanta diferencia de género. Al menos así lo percibo yo desde mi lugar y desde la compañía en la que estoy, percibo un equilibrio natural.

- 19 ¿Cree usted que una mayor presencia femenina en la Alta Gerencia o en el Directorio de una organización puede tener un impacto positivo? ¿Por qué? O ¿por qué no?

Sí. Por la mayor percepción y por la mayor... sensibilidad que tiene una mujer. La sensibilidad femenina supera ampliamente a la del hombre. Y esto te lo puedo decir hasta un hombre mismo; las mujeres somos más sensibles. Esto tendrá un impacto positivo porque es otra la percepción, justamente por esa sensibilidad.

- 20 ¿Considera usted que estando dentro del Directorio o de la Alta Gerencia una mujer tomaría más o mayores riesgos que su colega masculino no?

Una mujer tomaría más riesgos. Ya estando en un puesto de ese tipo, creo que una mujer tomaría más riesgos.

- 21 Según el estudio de McKinsey, Women Matter, las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia, tienen mejores resultados financieros. Si no conoce este estudio, ¿le sorprende esta afirmación? Si lo conoce, cuando escuchó esta afirmación ¿tuvo dudas al respecto? ¿Por qué?

Lo conocía. Pero admito que tuve mis dudas sobre este estudio. Porque creo que la mujer es capaz, sí, pero que el hombre también lo es. Me parece que depende

mucho de los estudios, de la formación y de la experiencia que tenga cada uno, sea hombre o mujer.

Entrevista a Gerenta de Proyectos de Integración Financiera en Importante Holding Multinacional

1 ¿Cuál es su estado civil?

Estoy casada.

2 ¿Tiene hijos? Si es así, ¿los tuvo antes o después de alcanzar un puesto gerencial?

Sí, tengo un hijo. Se llama Maximiliano. Y lo tuve después de alcanzar un puesto gerencial.

3 ¿Ha tenido alguna vez que elegir entre trabajo / carrera y su familia?

Si. He tenido que elegir. Sobre todo en cuanto a horarios y viajes.

4 ¿Podría hacer una breve descripción de su formación académica?

Soy Contadora y Licenciada en Administración. También hablo 3 idiomas, inglés, francés y portugués. En inglés soy bilingüe y en los demás puedo entablar conversaciones. Hice muchísimos cursos de posgrado... Hice un mínimo de 3 cursos de management incompany. Los cursos de posgrado algunos los hice en el IAE. Recuerdo uno muy importante que hice con Dale Carnegie acerca de manejo de personal. Después hice otros cursos. Uno de IFRS, de SAP, y algunos otros cursos en sistemas.

5 ¿Considera que en términos generales ha logrado trabajar para lo que estudió o de lo que le interesaba?

Si, no tuve ningún problema en ese sentido.

6 ¿Cómo describiría su inserción en el mercado laboral? ¿Ha tenido alguna vez que aceptar una oferta de trabajo por no poder conseguir trabajo en el área que le interesaba?

Fue relativamente fácil diría yo. Nunca entré a ningún trabajo por consultora. Siempre fui por recomendaciones entonces me fue más fácil. Creo que si hubiera ido por consultoras me hubiera sido más difícil.

7 ¿Hace cuántos años está activa en el mercado laboral?

Empecé a trabajar en 1996 así que... hace 16 años que trabajo. Es bastante tiempo, ¿no? Empecé a trabajar cuando tenía 18 o 19 años, de muy chica.

8 ¿Podría hacer una breve descripción de la jerarquía de las posiciones que fue ocupando en su carrera laboral hasta llegar a la posición que actualmente ocupa?

De analista fue mi primer trabajo, era como decir una analista junior. Después trabajé en auditoría y fui subiendo de jerarquía dentro de los rangos de auditoría en Price Waterhouse Cooper hasta llegar al puesto de Analista Sr. En esa posición fue en la que empecé a tener gente a cargo. Tuve hasta 4 personas a cargo. Después fui Team Leader. Era responsable de un equipo. Luego fui Business Unit Controller, también ahí tenía gente a cargo. En esa posición tenía mucha gente a cargo de forma informal, es decir, que no reportaban a mí directamente pero que dependían de mí para la mayor parte de sus tareas. Después de eso fui Representante de Merges, también era como Team Leader con 4 personas a cargo y ahora el puesto en el que estoy. Actualmente soy Gerente de Proyectos de Integración Financiera para toda Latinoamérica. Tengo 3 personas a cargo.

9 ¿Hace cuánto tiempo ocupa su cargo actual / o un cargo de liderazgo?

Mi cargo actual lo ocupo hace un año. Pero hace ya bastante tiempo que tengo reportes directos... desde 2009 tengo que gente que me reporta a mí. Hace 3 años, casi 4 años.

10 ¿Cree que como mujer tuvo que sobresalir más que sus colegas varones para acceder al cargo que ocupa actualmente?

Sí. Sin duda alguna. Definitivamente, como mujer tenés que sobresalir mucho más. Tenés que demostrar que podés hacer mucho más. Además es como que tenés que estar en “todas”. Me refiero a que tus colegas esperan que además de todas las tareas que son tuyas por el puesto que ocupas, esperan que sepas respuestas a preguntas como por ejemplo “¿vos te acordás quien se quedó con la laptop de fulanito cuando se fue de la compañía?”. Y vos no tenés porqué acordarte de eso, porque muy probablemente fulanito ni siquiera te reportaba a vos. Pero saben que va a saber dar una respuesta a ese tipo de preguntas también y probablemente no se las preguntarían a un hombre. Son cosas que se esperan que las sepas porque sos mujer. Creo que se entiende a lo que me refiero...

11 ¿Cuáles fueron los principales contratiempos que ha tenido que atravesar por el hecho de ser mujer para llegar a la posición que hoy ocupa?

La verdad que no se si diría contratiempos pero ante una oferta en el exterior tuve que decir que no por mi familia. Y me acuerdo, por ejemplo, una vez que mi marido tuvo la oportunidad de hacer un viaje de negocios, que era clave para su carrera profesional. Le ofrecían irse 3 meses a vivir a Londres. Él me dijo que no iba a aceptar si significaba que íbamos a estar 3 meses separados. Yo sabía que yéndome 3 meses estaba poniendo en peligro mi empleo y mi carrera dentro de la empresa. La empresa si yo me tomaba estos 3 meses, iba a tomar a un reemplazo que ocupe mi lugar y eso es peligroso, porque existe la posibilidad de que cuando vuelvas esa persona que te estuvo reemplazando se quede con tu puesto. Entonces yo tuve que tomar la decisión de dejar mi trabajo por 3 meses. Pedí una licencia sin goce de sueldo y lo acompañé. Fui yo quien tuvo que hacer a un lado su carrera por nuestra familia. Pero es así. Marido hay uno solo y organizaciones hay muchas. Mi familia está primera.

12 ¿Cómo caracterizaría su estilo de liderazgo y la respuesta del grupo de trabajo que usted dirige ante este estilo?

Creo que mi liderazgo está orientado a resultados pero lo combino con el querer que la gente esté bien, contenta. No soy una maquinista, ni pienso que las personas que trabajan conmigo lo sean. Armo equipos, no junto gente, eso es central. Me gusta lograr objetivos pero con gente contenta trabajando conmigo.

13 ¿Percibe alguna diferencia entre la manera en que impacta su estilo de liderazgo con los estilos de sus colegas masculinos?

SI, totalmente. Creo que por ser mujer, mamá y esposa, me doy cuenta de lo que significan algunas situaciones. Por ejemplo, una de las chicas que trabaja conmigo, hoy tenía a su hijito enfermo y le dije que se vaya a su casa a cuidarlo, porque yo se lo feo que es y lo distraída que puedes estar cuando tenés a tu nene en cama y vos estas en la oficina. Es un approach diferente.

14 ¿Percibe usted alguna diferencia entre el desempeño de la mujer profesional en Finanzas en comparación con el profesional masculino en el mismo área? Si es así, ¿cuál? O ¿de qué tipo?

No, no. Creo que el desempeño es algo individual. Va ya más allá de si se trata de un hombre o de una mujer.

15 ¿En su experiencia, ha percibido que por ser mujer su aporte a la organización ha tenido un enfoque diferente que el de sus colegas masculinos?

No. Creo que está condicionado por el carácter y por el estilo de cada uno, más que por ser mujer u hombre. Yo soy muy pragmática, muy práctica. Tengo cero tolerancia al error y al incumplimiento. Soy muy proactiva. Y creo que eso no pasa tanto porque soy mujer sino por mi forma de ser, por mi carácter.

16 ¿Considera que las opiniones de una mujer profesional son tomadas en cuenta de la misma forma que las de sus colegas varones?

Si, si... Hoy por hoy, sí.

17 ¿Percibe usted algún cambio o evolución en cuanto a la percepción de la mujer en el ámbito laboral?

No. Ni para mejor ni para peor. Hablando de estos últimos años, no veo ningún cambio significativo.

18 ¿Considera usted que hay suficiente presencia femenina en los Directorios y la Alta Gerencia de las organizaciones en Argentina?

Mirá... En PriceWaterhouseCooper, de 48 directores que había, solamente 2 eran mujeres. Después, en Telmex no había casi ninguna directora mujer en el tiempo que yo estuve ahí. Reuters tiene una política distinta. Tiene muchas más mujeres en puestos gerenciales, pero esa no es la media. En esta empresa, si sos buena en lo que haces vas a ser considerada para un puesto gerencial o de directora, independientemente de si sos hombre o mujer.

19 ¿Cree usted que una mayor presencia femenina en la Alta Gerencia o en el Directorio de una organización puede tener un impacto positivo? ¿Por qué? O ¿por qué no?

Sí, creo que sí. ¿Por qué? Y... porque la mujer tiene esa capacidad de estar barajando en su mente muchas más cosas que un hombre. La mujer puede estar pensando en su casa, en ir a buscar a los chicos al colegio, en la chica que la ayuda con la limpieza, en las variables del negocio, en su equipo... todo eso mientras está en una reunión de negocios. El hombre es más mono foco, por así decirlo. Toma un tema por vez. La mujer, no y por eso puede tener más variables incluidas en un análisis. Y esto le da una perspectiva más amplia. La mujer ve las cosas desde otro lugar.

20 ¿Considera usted que estando dentro del Directorio o de la Alta Gerencia una mujer tomaría más o mayores riesgos que su colega masculino no?

Usualmente, las mujeres tenemos más aversión al riesgo. Pero una mujer con respaldo y soporte adecuado, toma mayores riesgos... Creo que llegado el caso, la mujer tiene más determinación que un hombre. Y eso es clave.

21 Según el estudio de McKinsey, Women Matter, las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia, tienen mejores resultados financieros. Si no conoce este estudio, ¿le sorprende esta afirmación? Si lo conoce, cuando escuchó esta afirmación ¿tuvo dudas al respecto? ¿Por qué?

No, no lo conocía... Pero... No me sorprende. No, porque la gente contenta, no va a inventar cosa para excusarse... No va a inventar un motivo para no ir a trabajar. Por ejemplo, una chica de mi equipo que tiene un casamiento el viernes, se va a acerca y me va a decir: "Ceci, tengo un casamiento el viernes, ¿puedo tomarme el día para estar con mi amiga, ir al civil y ayudarla con la fiesta?". Y yo le voy a decir que sí, que no deje trabajo pendiente pero que sí, que no hay problema mientras el trabajo salga. Entonces tenés un equipo eficiente, gente contenta, motivada. Y eso genera mejores resultados, sin dudas. Se genera más confianza en el equipo, trabajas desde otro lugar. Son un equipo, un equipo con todas las letras. Yo invierto en capacitación y desarrollo, en saber armar la relación de jefe por un lado y de amigo por otro, por eso tengo un equipo eficiente. Y un equipo eficiente, tiene mejores resultados.

Entrevista a Gerenta de Administración en Empresa Multinacional líder en la Industria de Alimentos

1 ¿Cuál es su estado civil?

Soy casada.

2 ¿Tiene hijos? Si es así, ¿los tuvo antes o después de alcanzar un puesto gerencial?

Tengo dos hijos y los tuve después. Una vez que ya estaba casada y más asentada laboralmente.

3 ¿Ha tenido alguna vez que elegir entre trabajo / carrera y su familia?

No. Gracias a Dios, no me veo en esa posición.

4 ¿Podría hacer una breve descripción de su formación académica?

Soy Contadora Pública y Licenciada en Administración. Ambas carreras estudiadas en la UBA.

5 ¿Considera que en términos generales ha logrado trabajar para lo que estudió o de lo que le interesaba?

Si, si. Siempre estuve en áreas afines a mi formación y en las que mi formación me sirvió como herramienta para desempeñarme.

6 ¿Cómo describiría su inserción en el mercado laboral? ¿Ha tenido alguna vez que aceptar una oferta de trabajo por no poder conseguir trabajo en el área que le interesaba?

No, nunca me pasó algo así. Empecé a trabajar en Molinos a los 21 años y por suerte siempre encontré en esta empresa el crecimiento profesional que buscaba en cada etapa.

7 ¿Hace cuántos años está activa en el mercado laboral?

16 años. Es bastante tiempo.

8 ¿Podría hacer una breve descripción de la jerarquía de las posiciones que fue ocupando en su carrera laboral hasta llegar a la posición que actualmente ocupa?

Fui primero Analista, tuve movimientos laterales. Luego, Jefe de Control de Gestión. También fui Jefe Administración del Negocio Pastas. Después fui Controller Industrial, pasé a la Jefatura de Costos. Fui después Gerente de Costos y luego Gerente de Administración.

9 ¿Hace cuánto tiempo ocupa su cargo actual / o un cargo de liderazgo?

Estoy en jefaturas hace 10 años, pero mi puesto actual lo ocupo hace 2 años.

10 ¿Cree que como mujer tuvo que sobresalir más que sus colegas varones para acceder al cargo que ocupa actualmente?

No, creo que no. Se fue dando naturalmente.

11 ¿Cuáles fueron los principales contratiempos que ha tenido que atravesar por el hecho de ser mujer para llegar a la posición que hoy ocupa?

Siempre se dio todo muy normal. Si es una realidad que ante los embarazos o licencias por maternidad o enfermedades de mis hijos, surgieron y surgen inevitablemente diferencias, situaciones que mis compañeros hombre no tienen... pero siempre cuide no excederme en estos aspectos. Nunca me abusé o puse a mis hijos o mi condición como madre como excusa.

12 ¿Cómo caracterizaría su estilo de liderazgo y la respuesta del grupo de trabajo que usted dirige ante este estilo?

Inevitablemente ante grupos heterogéneos y numerosos como el que lidero actualmente es muy "adaptativo". Es imposible ser igual en todo momento o con todas las personas ya que el momento de su carrera y de su vida es diferente. Trato de ser abierta y generar un clima laboral positivo, sin dejar de ser exigente con lo que cada posición tiene que dar. Creo que me adapto mucho a cada uno de los integrantes de mi equipo y por eso tengo buenas respuestas de ellos.

13 ¿Percibe alguna diferencia entre la manera en que impacta su estilo de liderazgo con los estilos de sus colegas masculinos?

Si. Creo que las mujeres somos más sensibles y que percibimos más los estados de ánimo o los problemas que hay en el ambiente. En general, nos caracterizamos por el esfuerzo y el trabajo, los varones tienen mucho más fuerte el hecho de generar estrategias de redes de contacto para progresar. Y también es algo que les sale natural. Naturalmente se relacionan más con sus pares masculinos y muchas veces, eso los ayuda a crecer dentro de la organización, a darse más a conocer.

14 ¿Percibe usted alguna diferencia entre el desempeño de la mujer profesional en Finanzas en comparación con el profesional masculino en el mismo área? Si es así, ¿cuál? O ¿de qué tipo?

No, no percibo una diferencia de género en el desempeño. En mi opinión, las diferencias están dadas por cada persona en particular.

15 ¿En su experiencia, ha percibido que por ser mujer su aporte a la organización ha tenido un enfoque diferente que el de sus colegas masculinos?
Sí, indudablemente. Porque la óptica femenina es diferente. Eso influye en que mis aportes sean diferentes.

16 ¿Considera que las opiniones de una mujer profesional son tomadas en cuenta de la misma forma que las de sus colegas varones?

Sí, en la actualidad, sí.

17 ¿Percibe usted algún cambio o evolución en cuanto a la percepción de la mujer en el ámbito laboral?

Sí, pero creo que el cambio viene más desde las mujeres que desde los varones. Muchas mujeres después de tener hijos bajan sus expectativas en relación a su futuro laboral. Ya no les interesa tanto permanecer activas y con el mismo foco que antes. Y eso es inevitable para el crecimiento. Es muy importante para evitar esto que las políticas de la empresa permitan beneficios para todos (no sólo para las mujeres) para equilibrar vida personal y laboral; y que las jornadas laborales no se extiendan más allá de las 18hs. Por suerte, en la empresa que yo trabajo es así. Me siento muy contenida en ese sentido.

18 ¿Considera usted que hay suficiente presencia femenina en los Directorios y la Alta Gerencia de las organizaciones en Argentina?

No, no... No hay muchas mujeres en las cúspides organizacionales. Debería haber más.

19 ¿Cree usted que una mayor presencia femenina en la Alta Gerencia o en el Directorio de una organización puede tener un impacto positivo? ¿Por qué? O ¿por qué no?

Sí, porque inevitablemente los estilos y formas de ver las cosas son distintas. La mujer ve las cosas de una forma y el hombre de otra. Cuando hay mujeres, hay un aporte desde una forma distinta de ver y eso enriquece.

20 ¿Considera usted que estando dentro del Directorio o de la Alta Gerencia una mujer tomaría más o mayores riesgos que su colega masculino?

No, la mujer no tomaría más riesgos que un hombre. La mujer por naturaleza es más protectora, es adversa al riesgo.

21 Según el estudio de McKinsey, Women Matter, las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia, tienen mejores resultados financieros. Si no conoce este estudio, ¿le sorprende esta afirmación? Si lo conoce, cuando escuchó esta afirmación ¿tuvo dudas al respecto? ¿Por qué?

No lo escuché, no. Considero que las mujeres tienden a ser más analíticas y ordenadas y buenas administradoras, puede ser que esto influya. De todas formas, no estoy muy de acuerdo con las grandes generalizaciones o las sentencias tan determinantes. Creo que debería haber más mujeres en puestos más altos pero que eso no significa que las mujeres sean mejores que los hombres, creo que es la diversidad lo que aporta al enriquecimiento. Y como creo que tener más mujeres aportaría a tener un mayor grado de diversidad, creo que la mujer aportará a mejores resultados.

***Entrevista a Gerenta de Administración de Ventas de Productos Financieros en
Importante Agencia Multinacional de Noticias***

1 ¿Cuál es su estado civil?

Soy casada.

2 ¿Tiene hijos? Si es así, ¿los tuvo antes o después de alcanzar un puesto gerencial?

Sí, tengo hijos. Los tuve antes de tener un puesto gerencial.

3 ¿Ha tenido alguna vez que elegir entre trabajo / carrera y su familia?

Todos los días. Es algo de todos los días. El elegir entre las tres: carrera, trabajo y familia. Es algo diario.

4 ¿Podría hacer una breve descripción de su formación académica?

Soy abogada. Hice otros cursos, sí. Pero el centro de mi formación es que soy abogada.

5 ¿Considera que en términos generales ha logrado trabajar para lo que estudió o de lo que le interesaba?

No, para nada. Estudié abogacía pero nunca trabajé de abogada.

6 ¿Cómo describiría su inserción en el mercado laboral? ¿Ha tenido alguna vez que aceptar una oferta de trabajo por no poder conseguir trabajo en el área que le interesaba?

No fue difícil. Entre a esta empresa de casualidad hace 20 años y todavía sigo acá. Fue mi primer trabajo y es la empresa en la que sigo trabajando. Intenté en un momento hacer algo con mi carrera, pero no funcionó. Intenté hacer algo paralelo a mi trabajo en esta empresa pero no resultó. No era para mí.

7 ¿Hace cuántos años está activa en el mercado laboral?

Hace... 25 años.

8 ¿Podría hacer una breve descripción de la jerarquía de las posiciones que fue ocupando en su carrera laboral hasta llegar a la posición que actualmente ocupa?

Ya te dije, entré de casualidad a esta empresa como suplente. Luego pasé al área de Administración de Ventas como analista, por varios años me moví dentro del área en distintos puestos. Tuve movilizaciones dentro del mismo rango. Después algunas movilizaciones de área. Luego volví a Administración de

Ventas, fui Team Leader. Y luego fui promovida a Manager dentro de Financial Risk.

9 ¿Hace cuánto tiempo ocupa su cargo actual / o un cargo de liderazgo?

Y hace 5 años que soy manager de Administración de Ventas de Financial Risk.

10 ¿Cree que como mujer tuvo que sobresalir más que sus colegas varones para acceder al cargo que ocupa actualmente?

No, en la empresa en la que trabajo, no.

11 ¿Cuáles fueron los principales contratiempos que ha tenido que atravesar por el hecho de ser mujer para llegar a la posición que hoy ocupa?

Tuve contratiempos. He tenido contratiempos, sin duda. Pero ninguno por ser mujer. No en esta empresa.

12 ¿Cómo caracterizaría su estilo de liderazgo y la respuesta del grupo de trabajo que usted dirige ante este estilo?

Mi liderazgo es muy... muy del tipo coaching. Es muy participativo, consultivo. Me gusta estar, participar. Creo que un buen líder, se relaciona con sus superiores pero siempre con el soporte de la gente que tiene abajo, que son los que están en contacto con la operación y por ende, los que saben bien lo que pasa en la operación.

13 ¿Percibe alguna diferencia entre la manera en que impacta su estilo de liderazgo con los estilos de sus colegas masculinos?

No por el lado de género, va más allá del género masculino o femenino. Cómo impacta cada estilo de liderazgo va a depender de cada líder, es algo individual.

14 ¿Percibe usted alguna diferencia entre el desempeño de la mujer profesional en Finanzas en comparación con el profesional masculino en el mismo área? Si es así, ¿cuál? O ¿de qué tipo?

Si. Creo que el perfil financiero naturalmente es más fácil de encontrar en mujeres que en hombres. Para mí es más típico femenino, por la mujer es más detallista. El hombre no siempre está en el detalle. Por eso creo que hay tantas mujeres en Finanzas. Encaja más, encaja mejor el perfil de la mujer.

15 ¿En su experiencia, ha percibido que por ser mujer su aporte a la organización ha tenido un enfoque diferente que el de sus colegas masculinos? Creo que mi aporte a la organización está marcado por ambas mi personalidad y mi género. Está condicionado por ambas. Tiene mucho que ver mi personalidad, mi carácter y bueno, el hecho de que soy mujer también.

16 ¿Considera que las opiniones de una mujer profesional son tomadas en cuenta de la misma forma que las de sus colegas varones?

Si, sin dudas.

17 ¿Percibe usted algún cambio o evolución en cuanto a la percepción de la mujer en el ámbito laboral?

En general, si. Se percibe una evolución de la mujer en las empresas en general. Ya deja de importar si sos hombre o mujer, no es el punto. El foco está en la capacidad individual y en los resultados, en la organización, en otro lado.

18 ¿Considera usted que hay suficiente presencia femenina en los Directorios y la Alta Gerencia de las organizaciones en Argentina?

Todavía no, no hay suficientes mujeres. Debería haber más, no digo que no debería haber hombres pero debería haber más mujeres.

19 ¿Cree usted que una mayor presencia femenina en la Alta Gerencia o en el Directorio de una organización puede tener un impacto positivo? ¿Por qué? O ¿por qué no?

Sin dudas. La mujer tiene claramente otra óptica. Una óptica totalmente distinta a la del hombre.

20 ¿Considera usted que estando dentro del Directorio o de la Alta Gerencia una mujer tomaría más o mayores riesgos que su colega masculino?

La mujer naturalmente es multitasking, que el hombre no, es más focalizado. Por eso la mujer al decidir, es más capaz de evaluar más cosas, más riesgos que el hombre en general. No digo que no haya hombres muy capaces y de hecho, capaces de hacer ese mismo análisis que haría una mujer. Pero la mujer generalmente puede hacerlo y eso le permitiría ver cosas que un hombre no vería. Tomaría riesgos más medidos, analizados desde un mayor número de lados.

21 Según el estudio de McKinsey, Women Matter, las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia, tienen mejores resultados financieros. Si no conoce este estudio, ¿le sorprende esta afirmación? Si lo conoce, cuando escuchó esta afirmación ¿tuvo dudas al respecto? ¿Por qué?

No me sorprende. No. Creo que tiene que ver con la habilidad de la mujer de ser más multitasking y de considerar más variables a la vez dentro de un mismo análisis. Creo que ahí está el punto central.

Entrevista a Directora de Finanzas de Importante Editorial

1 ¿Cuál es su estado civil?

Estoy casada.

2 ¿Tiene hijos? Si es así, ¿los tuvo antes o después de alcanzar un puesto gerencial?

Sí, tengo dos hijos. Mi primer hijo lo tuve antes y el segundo ya, después de alcanzar un puesto gerencial.

3 ¿Ha tenido alguna vez que elegir entre trabajo / carrera y su familia?

No. Nunca me vi en esa posición pero de igual manera, siempre hubiera primado la familia.

4 ¿Podría hacer una breve descripción de su formación académica?

Soy Licenciada en Economía, estudié en la Universidad Torcuato DiTella. También soy trilingüe, hablo inglés y portugués. Actualmente, estoy haciendo un curso de posgrado en el IAE.

5 ¿Considera que en términos generales ha logrado trabajar para lo que estudió o de lo que le interesaba?

Sí, porque siempre me interesaron los temas relacionados a la economía. Por ejemplo, hoy por hoy en mi puesto actual me encargo de armar análisis que permitan llevar a cabo o no la adquisición de nuevas empresas. Y para hacerlo, me apoyo bastante en mi background académico.

6 ¿Cómo describiría su inserción en el mercado laboral? ¿Ha tenido alguna vez que aceptar una oferta de trabajo por no poder conseguir trabajo en el área que le interesaba?

Nunca tuve problemas en conseguir trabajo pero sí tuve que hacerme de abajo en algún sentido. Tuve que empezar de abajo en empresas, haciendo tareas que no me gustaban mucho para poder llegar hoy a lo que hago.

7 ¿Hace cuántos años está activa en el mercado laboral?

Hace 20 años que empecé a trabajar. Tengo 41 años, empecé a los 21 añitos...

8 ¿Podría hacer una breve descripción de la jerarquía de las posiciones que fue ocupando en su carrera laboral hasta llegar a la posición que actualmente ocupa?

Entré en una posición administrativa. Estuve un par de años, unos dos años trabajando en esa posición y cuando me cambiaron de jefe, mi nuevo jefe vio en

mi potencial que me ayudó a desarrollar. Me dieron más responsabilidades en un cargo dentro de la misma área como Analista. Estuve 3 años en esa posición. Luego pasé al liderazgo de un equipo como Team Leader. Estuve 5 años como Team leader y luego tomé una gerencia, en la que estuve otros 5 años para finalmente tomar la Dirección del área. Hace 5 años que soy directora de esta área, del área de Finanzas.

9 ¿Hace cuánto tiempo ocupa su cargo actual / o un cargo de liderazgo?

Ya comentaba esto antes, hace 5 años más o menos...

10 ¿Cree que como mujer tuvo que sobresalir más que sus colegas varones para acceder al cargo que ocupa actualmente?

Sí. Definitivamente. Si bien nunca me maltrataron, no fui maltratada, siempre y ante todo primaba un prejuicio... Ahí donde el hombre a la primera o segunda vez que proponía algo, se podía optar por esa decisión, en mi caso tenía que buscar más formas alternativas de decir mis ideas... Solo ante el éxito de algunas de mis ideas, empezaron a tener más éxito mis opiniones. Empecé como a ganar territorio, a tener más peso sistemáticamente.

11 ¿Cuáles fueron los principales contratiempos que ha tenido que atravesar por el hecho de ser mujer para llegar a la posición que hoy ocupa?

He tenido discusiones, peleas con hombres de peso, cuyas opiniones estaban muy arraigadas en el Directorio de la empresa. Tenía que ir no solamente contra el prejuicio de ser mujer sino además contra las ideas ya arraigadas que no solamente eran ideas de hombres sino que también eran ampliamente aceptadas por otros hombres. Todas estas ideas tenían que ver con que approach era demasiado riesgoso o poco conservador para lo que ellos estaban acostumbrados. Claramente, yo estaba en desacuerdo y tuve que lograr demostrar por qué estaba en lo correcto. Lo logré.

12 ¿Cómo caracterizaría su estilo de liderazgo y la respuesta del grupo de trabajo que usted dirige ante este estilo?

Tengo un estilo bastante participativo, hago a la gente partícipe de las decisiones, lo impulso a tomar decisiones por sí mismos y trato de apoyarlos. Creo que el grupo valora mucho eso porque les permite aprender, incluso de sus propios errores.

13 ¿Percibe alguna diferencia entre la manera en que impacta su estilo de liderazgo con los estilos de sus colegas masculinos?

Depende... La mayoría del management de mi empresa es bastante open-minded porque ha habido bastante recambio generacional en los últimos años. La mayoría de mis pares tienen approaches similares al mío. Pero los pocos casos en los cuales vemos estilos de liderazgos no participativos, que no incluyen tanto al empleado, se nota en que esas áreas mayor rotación que la nuestra.

14 ¿Percibe usted alguna diferencia entre el desempeño de la mujer profesional en Finanzas en comparación con el profesional masculino en el mismo área? Si es así, ¿cuál? O ¿de qué tipo?

Si. Los hombres son más conservadores, toman menos riesgos de los que yo o las mujeres con las que trabajo estamos dispuestas a tomar, no sin siempre prevenirlos y tratando de minimizarlos.

15 ¿En su experiencia, ha percibido que por ser mujer su aporte a la organización ha tenido un enfoque diferente que el de sus colegas masculinos?

No necesariamente. En determinada instancia considero que los enfoques desde un punto de vista profesional técnico van más allá del género.

16 ¿Considera que las opiniones de una mujer profesional son tomadas en cuenta de la misma forma que las de sus colegas varones?

No, nuestra cultura es bastante machista pero así y todo el ser tomada en cuenta depende tanto de la mujer de la que se trate como del público masculino y su disposición a escuchar.

17 ¿Percibe usted algún cambio o evolución en cuanto a la percepción de la mujer en el ámbito laboral?

Si. Cada vez es más similar la percepción que se tiene de la mujer a la que históricamente ha sido solo la del hombre, en todo sentido.

18 ¿Considera usted que hay suficiente presencia femenina en los Directorios y la Alta Gerencia de las organizaciones en Argentina?

Considero que aún no pero estamos bastante cerca de lograrlo. Donde yo trabajo, en términos generales, históricamente ha habido un 80% de hombres en los mandos altos, y solo un 20% de mujeres. Actualmente estamos más cerca del 30% que del 20%, es decir, este porcentaje ha ido creciendo.

19 ¿Cree usted que una mayor presencia femenina en la Alta Gerencia o en el Directorio de una organización puede tener un impacto positivo? ¿Por qué? O ¿por qué no?

Sí, aunque independientemente de la cuestión de género considero que lo que deben prevalecer son las opiniones o aportes y no el lugar de procedencia. Actualmente está habiendo un cambio de paradigma respecto a la calidad de las respuestas de las mujeres, motivo por el cual estamos ganando terreno en los Directorios de las empresas. Esto demuestra que el impacto femenino sería positivo.

20 ¿Considera usted que estando dentro del Directorio o de la Alta Gerencia una mujer tomaría más o mayores riesgos que su colega masculino no?

En mi experiencia, la respuesta a esta pregunta sería afirmativa. Aunque para ser consecuente con lo que pienso, no necesariamente debería ser así. Insisto deberían prevalecer las opiniones por sobre el género que las impulsa. Últimamente dado el gran nivel de volatilidad de los mercados, la toma de riesgos y la administración de estos riesgos se han transformado en dos factores clave para la subsistencia de las organizaciones

21 Según el estudio de McKinsey, Women Matter, las organizaciones con mayor presencia femenina en sus Directorios o Alta Gerencia, tienen mejores resultados financieros. Si no conoce este estudio, ¿le sorprende esta afirmación? Si lo conoce, cuando escuchó esta afirmación ¿tuvo dudas al respecto? ¿Por qué?

No, no lo conocía. No me sorprende porque el género en sí y en todos los aspectos de la vida, tanto profesionales como personales, se caracteriza por la meticulosidad de aquello que realiza lo cual nos lleva siempre a prever cuanta mayor cantidad de imprevistos existan a fin de sortear inconvenientes.

Anexo 2: Entrevistas a ocho Directoras inglesas miembros de la organización Women On Boards, United Kingdom (Women On Boards, s.f.)

Helen Dearden: Director, Telco Sensors Ltd Member & Trustee of Sanctuary for Veterans

After seven years with Arthur Andersen as a corporate tax specialist Helen moved into industry, eventually spending over ten years at The Grosvenor Estate, Eaton. As Head of Tax and Legal Services she was the in-house expert on all aspects of taxation, complex trust matters and was critical in leading and delivering various strategic projects.

Helen has a reputation for being professional: a problem solver and ideas person who is able to see the big picture whilst recognizing the value of detail; the “business conscience” with an ability to identify and mitigate risk; a good listener and coach with an impressive breadth of tax knowledge; and, above all, fun to work with!

In April 2012 Helen joined a SME as Finance Director, with particular focus on strategy, and is looking to take her career to the next stage by establishing herself as a respected Non-Executive Director and business advisor.

1. What boards do you sit on?

- Telco Sensors Ltd, FD
- Trustee of Mind in Chester
- Member of Board of Trustees of Sanctuary for Veterans (S4V). S4V is a new charity formed to supply respite and support to injured veterans, their families and those widowed through conflict. The first site in Tarporley consists of 30 luxury 2-3 bedroom cabins and a centre of excellence acting as a meeting place, where mentoring and counseling services will be offered and training in business and personal skills provided. It is exciting to be at the beginning of the lifecycle of the project!

2. When and why did you decide to be a director?

A portfolio career move was first suggested to me 4/5 years ago, but I was too focused on my role at Grosvenor to give it any realistic attention. However, earlier this year I took the plunge and joined a small company, initially to assist with a particular project, and joined the boards of Mind and Sanctuary for Veterans to gain experience.

NED roles present the ideal opportunity to use my experience to move businesses forward; they provide extensive intellectual challenge.

3. What are your short and medium term board aspirations?

I am looking to build a portfolio of NED positions. Sectors that I am particularly passionate about are healthcare (I have recently joined the local Patients Panel); alternative energy (the way forward and I had some experience of this at Grosvenor); regulatory boards (I will shortly be taking up an advisory role as a Governance Specialist with HMRC); and the charity sector.

4. Please outline your career background.

I trained as a chartered accountant with Arthur Andersen as a corporate tax specialist. It meant that from a very early stage in my career I was closely involved in a wide variety of businesses. I then moved into the printing and publishing industry (Trinity Mirror plc), before spending a short time in the service sector (Sodexo). Latterly I advised in the property investment and family office sector (Grosvenor), as a member of the strategic “board”.

While at Grosvenor I was invited to become a Pension Fund Trustee, becoming a member nominated Trustee some three years later.

After some eleven and a half years at Grosvenor I felt a new challenge was long overdue, hence the move to the next stage of my career, which is in its infancy!

5. Can you outline the challenges and hurdles that have presented themselves, either being on or getting on a board, and how you overcame them?

I am finding a catch-22 situation – the perception is that to become a NED you need to be a NED. However, I am persistent and won’t take “no” for an answer so I will keep trying by applying for roles that are advertised where I feel I can make a difference; and through extensive networking. Also my current position at a SME, my Trustee positions and my experience as a pension fund trustee have assisted in building my experience.

6. Are there any leaders you look up to?

I look up to leaders who are passionate about their business, clear as to direction and able to communicate it, but brave enough to reconsider if something isn’t working. Integrity is fundamental.

7. Any interesting extracurricular activities that you’d like to share?

I think I may have hit the “mid life crisis” as I am learning to ride a motor bike. I also love driving my old mini - I have a huge smile on my face as I bounce along!

8. Have you had mentors and sponsors and how have they helped you in your career?

To be frank, I haven't. However, I have always been very self motivated. And I have professional colleagues that I can always bounce ideas off.

9. Do you network strategically?

Until recently I would have said 'not knowingly'. However, you never know where the next opportunity may come from. To date my roles have come through connections, so experience tells me the same could happen in the future.

When I reviewed my network I was surprised by just how extensive it was. I look for opportunities to grow it wisely by, for example, joining a number of business groups and using LinkedIn. I aim to see what I can do for my contacts while publicizing my new career and my interest in certain NED roles.

10. Any tips for women starting out on their career?

Be passionate about what you do; your passion will inspire others.

Strange though it sounds, don't try to be a man!! It is possible to shine and be successful by being firm but feminine. There can be advantages, as I have found that men are often reluctant to be rude to a woman.

11. What's the diversity like on your boards?

The charity boards are both diverse in terms of gender and background; they are richer for it. It was notable that I was the only woman on the Board of Trustees for the Grosvenor Pension Fund.

12. Any other comments/insights?

It is unfortunate that so much is read into titles; there is definitely too much read into the "C" and "D" words. An individual's talents are far more important than their job title.

Sarah Smart: Chair, The Pensions Trust

Sarah was elected as the chair of the Trustee Board at The Pensions Trust on 13 April 2010.

After qualifying as a chartered accountant with Coopers & Lybrand, Sarah moved to Standard Life Investments, where she remained until 2008 working in a number of different roles covering a wide variety of asset classes, including real estate, hedge funds and derivative strategies. Latterly, she was responsible for building the infrastructure to support a multi-billion pound liability-driven investment business.

Sarah began work as a pension trustee in 2004, when she was elected as a member nominated trustee of the Standard Life Staff Pension Scheme. Since then she has acted as a trustee for six other pension schemes, ranging in size from £5m to £3bn. She is currently a board member of the London Pensions Fund Authority.

Sarah currently runs her own management consultancy business, Smart Cats Consulting, which specializes in improving financial and operational effectiveness for organizations. She is also a director of Social Investment Scotland.

Sarah regularly contributes to a variety of pensions magazines and is a member of the Institute of Chartered Accountants of Scotland Pensions Working Party.

1. What boards do you sit on?

- The Pensions Trust – chair, sit on investment committee
- London Pensions Fund Authority – board member, sit on investment and audit committees (and likely to chair audit committee from Jan 2013)
- UK Athletics – board member, chair of audit committee
- Social Investment Scotland – board member, sit on risk and finance committee

2. When and why did you decide to be a director?

I left formal employment in March 2008, with the intention of spending about 50 per cent of my working time doing consultancy and 50 per cent doing trustee/NED work. The split has not really worked out like that. I spend around 95 per cent of my working time on trustee/NED work. I began being a trustee/NED in a voluntary capacity in 2004, in order to build up experience in the area.

3. What are your short and medium term board aspirations?

I am pretty much at capacity at the moment, although I may ‘re-jig’ some of the appointments to accommodate more work in Scotland (where I live) if it becomes available. I am keen to progressively do more work outside of the pension’s arena to avoid getting pigeonholed into those roles. I am not targeting specific other roles at the moment, although I know the sort of roles I do not want. I don’t really aspire to FTSE100 positions, as I think I would find them frustrating (limited ability to change anything) and I doubt I would be able to be truly passionate about the organization.

4. Please outline your career background.

I trained as a chartered accountant with PwC. I have spent approximately 10 years in investment management, doing a variety of strategic roles. I have never held an executive level board position.

5. Did you face any barriers to moving into your NED roles? How did you manage these and overcome them?

I was perceived as too young and too female to be doing pension trustee work. Also I was not a ‘face’ and did not have ‘30 years experience in the city’. I did at times feel like giving up, but I hung in there and kept applying for things. And eventually I was lucky enough to be interviewed by an organization (The Pensions Trust) that had the bravery to appoint someone they thought would do a good job rather than appoint someone the rest of the industry would expect them to appoint. Once you get accepted by one big organization, it becomes much easier.

6. How did you secure your NED roles?

Normal application and interview processes. Latterly I have been headhunted more as the profile provided by my position at The Pensions Trust has put me more on peoples’ radars, but I still go through a proper interview process.

7. Are there any leaders you look up to?

Not specifically – there are lots that I do not look up to! Any leaders who have the strength of character to do what they believe are right, not what people expect them to do.

8. Looking back 10 years, is there anything you know now you wish you had back then?

Not really. I have a motto: “Je ne regrette rien”.

10. Any interesting extracurricular activities that you’d like to share?

I do some long distance running. That was probably useful in getting the UK Athletics job (it helped to show a dedication to the sport at some level).

11. How have you managed over the years to juggle all your responsibilities in life to reach where you are now?

I don't have children – have never wanted them – so have less to juggle than others. Having free time has always been very important to me, and is the main driver for pursuing an NED career. I started working part time in 2004 because I saw more value in having 50 per cent more free time than in having 25 per cent more in my pay packet, even though I was doing the same amount of work.

12. Have you had mentors and sponsors and how have they helped you in your career?

Yes, many, in different capacities. I generally choose to work for people I think I will like, and this continues today. My first job in industry was to a large extent selected because I thought I would get on with my boss and learn a lot from her. I worked for her for just over 2 years but we are still great friends.

13. Who were your role models in your career?

I wasn't conscious of having particular role models; I just wanted to be true to myself. But looking back with hindsight, I think growing up in the Maggie era, going to a good school and having very supportive parents all helped me to have the attitude that I could do whatever I wanted if I put my mind to it.

14. Any advice for women aiming for an NED career?

Plan early. I think it is difficult to do if you want to leave work one day and then start building up an NED portfolio the next. NED work needs different skills to executive work, and it is useful to be able to demonstrate you have these from things you have done (pro bono if necessary) alongside your day job.

15. Any other comments?

Diversity is not just about the gender split. I think women recognize this more than men. Perhaps once women get on the board we can do more to get real diversity of thought in the Board room.

Michele Acton: Chief Executive, Fight for Sight and Director, St John's, Smith Square

Michele Acton has been Chief Executive of Fight for Sight, the UK's main charity funding pioneering eye research, since 2006. She has been a Trustee of St John's, Smith Square since 2007. Michele spent the first 15 years of her career working in investment banking in London, latterly as a Director with HSBC Investment Bank.

1. What positions do you currently hold?

I am Chief Executive of the eye research charity Fight for Sight and I sit on the Board of St John's, Smith Square, one of London's main concert venues.

2. When and why did you decide to be a director?

Moving from the corporate world to the charitable sector, it immediately struck me that the Chief Executive of a charity reports directly to the Board but does not sit on the Board. So the relationship between the two is different and obviously crucial to the success of a charity. After being appointed Chief Executive of Fight for Sight I was keen to understand the CEO/Board relationship from the perspective of a Director as well. So when I was asked to join the Board of St John's, Smith Square in 2007, I was delighted, not just because I'm passionate about music, but because it gave me this opportunity. I also think that being on a Board has to be a two-way process. Directors or Trustees can make valuable contributions based on their experience, whilst continuing to develop their own skills.

3. What is it like being the CEO of the Charity Fight of Sight?

Busy, varied, humbling and never lacking in motivation. Fight for Sight is the main charity in the UK funding pioneering eye research to prevent sight loss and treat eye disease. There are too many children and adults affected by sight loss both in the UK and overseas. Only through medical research will we be able to change this. My role at Fight for Sight is to work with the Board on strategy and to ensure its implementation. This brings me in contact with amazing volunteers dedicated to raising money for eye research, committed scientists and clinicians at universities and hospitals across the UK, other funders of research from government, charities and the private sector and a great team working at the charity.

4. Why did you move from investment banking to the charitable sector?

I left university for the bright lights of the City and was lucky enough to join the graduate training programme of Baring Brothers. The training I received was

invaluable. I remained in the City for 15 years advising companies on mergers and acquisitions and raising finance. I enjoyed my time in banking but it was becoming clear to me that there were other goals and objectives that I wanted to achieve. I had particularly enjoyed volunteering for charities whilst working in banking and found chairing a London fundraising committee for Macmillan very rewarding. This started me thinking about how I could best combine my skills with something that I enjoyed. The move into the charitable sector seemed a natural progression.

5. What are your main challenges now at Fight for Sight?

We judge ourselves by the results of the research that we fund and whether we are making a difference to people's lives. We need to ensure that we are funding good quality research and that we are maximizing the funds that go into eye research. To maximize funds we need to raise our profile in what is a very competitive market place. We have a unique position as a charitable funder of research across the UK and we need to make ourselves better known.

6. Do you strategically network? Please explain how and why.

Moving from banking to the charitable sector and in particular the medical sector it was vital that I got out and networked. I needed to learn about the sector, our positioning and best practice. Even after six years at Fight for Sight it is essential to network. Our world is changing rapidly and people need to keep up to date with what others are doing. I ensure that my networks revolve around the activities of charities within the sight loss sector and outside and I belong to several CEO networks.

7. Any tips for women starting out on their Board career?

The key thing for me is to ensure that I continue to learn and that I am constantly being challenged about the way we do things. I try and go to at least one thing a week that will make me think about improving our performance. It may be a lecture at Cass Business School on charity effectiveness, a roundtable discussion on major donor fundraising or using social networks to fundraise or a seminar on how to involve patients in developing medical research priorities. Whatever it is it needs to prompt us to think about whether we can improve what we do.

Sophie O'Connor: Trustee, Mineworkers' Pension Scheme & Non Executive Director, Habinteg Housing Association

Sophie has 15 years' executive experience at Bank of America Merrill Lynch where she has held a range of senior roles, both in the Front Office and Finance. She has a wealth of experience in financial products, including complex derivatives, and latterly helped create an innovative fund platform offering absolute return strategies within an onshore, regulated fund structure. Sophie also has considerable experience of operational best practice, regulatory liaison and good governance. She is a qualified Chartered Accountant (Ernst & Young).

1. What boards do you sit on?

I am a Trustee for Mineworkers' Pension Scheme, one of the largest private pension schemes in the UK. I am also an NED of Habinteg Housing Association, a social housing trust that runs over 3500 homes in integrated communities for both disabled and non-disabled tenants.

2. When and why did you decide to be a director?

Two years ago my husband and I decided to take a career break in the Austrian Alps, whilst our children were still small. This gave me time to really consider the next stage of my career. I decided that carefully selected NED roles would be interesting and challenging for me, build on the executive experience I had enjoyed, but allow some flexibility in my work patterns. I saw my first role advertised, found the organization extremely interesting, was very impressed with the people I met through the interview process, and was lucky enough to be appointed.

3. What are your short and medium term board aspirations?

I would like to add another one or two roles to my portfolio, particularly utilizing my financial services background.

4. Can you outline the challenges and hurdles of being or getting on a board, and how you overcame them?

There is always the challenge of achieving a board appointment before you have board level experience. For me, it was very important to identify an organization that I felt aligned to, and to which I could make a real contribution. It is then much easier to articulate the skills and experience you can bring.

The transition to working in a board environment is an interesting one. It is important to recognize the different style of working, and to make sure you are comfortable with

it. I have been lucky to work with some great colleagues, both executive and non-executive, and have learnt a lot from them.

5. Have you had mentors and sponsors and how have they helped you in your career?

I haven't had formal mentors or sponsors, but have had much very helpful advice from people along the way. Every conversation gives a different perspective and sparks thoughts.

6. Do you network strategically?

I do not tend to formally network in search of new opportunities, but it is always interesting to meet new people. In the course of researching different sectors, natural networks develop and the views and advice I have been given have helped me a lot in refining my thoughts. It's no different though from any stage in your career - you learn from everyone you meet.

7. Any tips for women starting out on their board career?

Be confident! Clearly articulate to yourself the skills and experiences you would bring to a board - you will then be much better placed to articulate it to others. And talk to other people, from family and friends to business contacts. They will be helpful in identifying what you can offer, and where your interests may lie.

Also be prepared for the time it takes to achieve board level appointments. These are very important appointments for organizations, and are not and should not be rushed. It can be quite a long process of getting to know each other, but worth it to make sure that the fit is right on both sides. Take your time to do your research, build your networks and identify the right roles for you.

Most of all make sure you're doing work you really enjoy, with people you respect.

8. What is the diversity like on your boards?

I'm lucky; the diversity on both boards I sit on is excellent. We have members from a wide variety of backgrounds, bringing a wide range of skills and experiences. It has happened in a natural way, because differences of background and perspective are respected, rather than as a result of a deliberate diversity "initiative".

10. If diverse, how is it different from a non-diverse board - if at all?

It allows for a very robust dialogue - questioning from different perspectives. It also makes us all stand back and explain clearly what we mean or why we make a point. This allows us to really think about decisions, rather than fall back on the "obvious".

11. Any interesting extracurricular activities?

I spent the last two years living in a small village half way up a mountain in Austria - a cross between Heidi and the Sound of Music. With my schoolgirl German (not used for many years) it was a challenge. But it was a great experience - we were really welcomed into the community and made some wonderful friends.

Marianne Økland: Non Executive Director

Marianne Økland a Norwegian national, currently holds the position of Non Executive Director of Islandsbanki where she chairs the Board's Risk Committee and is a member of the Board's Audit Committee. Furthermore she is a non-executive director of IDFC - the largest integrated infrastructure finance company in India – sitting on the risk and audit committee. She combines this with her role as a Managing Director of Avista Partners, a London-based consulting firm specializing in advisory and capital raising. She has spent most of her career in banking, dealing with debt financing in various positions at JP Morgan and Union Bank of Switzerland (UBS) focusing on Nordic debt origination and structuring. She is also familiar with the consulting business from her work at Marsoft Limited, a Boston-, Oslo- and London-based consulting firm specializing in shipping investments. Ms. Økland holds a Master of Science degree in Finance and Economics from the Norwegian School of Economics and Business Administration where she worked as a researcher and taught Mathematics.

1. What boards do you sit on?

- Islandsbanki Iceland - chair of risk committee, member of audit committee
- IDFC India - member of audit and risk committee

2. When and why did you decide to be a non-executive director?

I always saw it as a natural progression from my investment banking career.

3. How did you get involved with Women on Boards?

Through Claire Braund whom I met at a conference.

4. What are your short and medium term board aspirations?

My aim is to secure 2-3 further NED appointments, either in the UK or internationally. I prefer opportunities where I can make an active contribution.

5. Please outline your career background.

I have 15 years of experience in investment banking including 10 years at JPMorgan and five years with UBS. My work involved advising on and structuring financing of ongoing business and mergers/acquisitions. Prior to this I advised shipping companies on strategic moves and taught math and statistics at university level.

6. What skills do you bring as a non-executive director to a board?

- Inquisitive mind and ability to think laterally
- Extensive experience in finance, mergers and acquisitions

- In-depth knowledge of risk management and corporate governance
- A broad network within the investment banking world and my former client base
- Familiarity with evaluation and compensation processes.

7. Are there any leaders you look up to?

I don't think anybody has it all but some attributes and people I admire are:

- Robin Lawther MD JPMorgan – I admire that Robin is efficient despite a heavy workload. Robin is well organized with an extraordinary ability to build client relations and close deals. In addition she took care to develop her team and create a fun working environment.
- Birna Einarsdottir CEO Islandsbanki. I'm very impressed by Birna's strong leadership and motivational skills. She took over as CEO post bankruptcy at an extremely challenging time with a dejected staff under fire from clients, the press, regulators and politicians. From here she succeeded in making them feel included, work towards new goals and take pride in their employer again – truly outstanding!
- Jesper Ovesen Executive Chairman Nokia Siemens Networks – he thrives on taking on challenges and succeeds in combating them.
- Nelson Mandela for his courage.

8. What was hardest part about establishing yourself as a non-executive director?

How did you manage this?

Getting the first NED...and the second.

The best approach to managing this is to identify targets where your experience is most likely to fit the board's needs or where you have strong sponsors.

Then, persistence, self- belief (even when things don't go your way) and constant networking.

9. Looking back 10 years, is there anything you know now you wish you had back then?

Loyalty is rarely rewarded

If you do not progress where you are, move on

10. Any advice for aspiring directors?

- Don't be afraid to say what you don't know
- Be reflective – ask questions
- Don't take it personally

11. Do you actively build your networks?

Yes, you never know where your next opportunity comes from. You can always learn something new and there are a lot of fun and interesting people around if you make an effort to talk to them.

I meet people through my existing network, at meetings and at conferences. I try to tailor the conversation, being succinct and get to the point if I see they have limited time/attention span and engage in social talk if that seems appropriate. Be friendly to everybody you talk to - it is common courtesy and you never know in which context you will meet them again.

12. Any interesting extracurricular activities that you think make you better in your career?

I keep fit which I find provides extra energy and a positive frame of mind. I am a keen sports fan which also facilitates networking.

Amanda Bryan: Forestry Commissioner for Scotland

Amanda runs a small rural and community development consultancy that delivers a range of sustainable rural development related projects, largely in rural Scotland but also involving partners elsewhere in the UK and EU. Initiatives and projects involve working in partnership with public agencies, community and social enterprises and the private sector across community land and asset ownership and management, woodland and biodiversity management, added value for forestry and agriculture products (local products), tourism, arts, culture and heritage and renewable energy.

Amanda has specialist skills in community consultation, engagement and facilitation, EU funding and project management and development of large projects involving multiple partners. Current contracts include working with Loughborough University on its Minimum Income Standards in the UK, the Scottish Government on Community Engagement in Marine Renewable Energy Developments and the European Network for Rural Development in Brussels on some of its publications.

Amanda has also served on a wide range of advisory groups and Boards including as a non-exec on the Board of Scottish Natural Heritage from 2004 to 2010. She chaired SNH's North Areas Board and also chaired BBC Scotland's Rural Affairs and Agriculture Advisory Board. Amanda has recently been appointed Forestry Commissioner for Scotland and is a member of the BBC's Audience Council for Scotland and is chair of ACS's Impartiality Committee.

1. What boards do you sit on?

I have just been appointed Forestry Commissioner of Scotland and as such serve on both the UK Board of Commissioners and on the National Committee for Scotland to which all of the day to day running of the Forestry Commission in Scotland has been devolved. I have previously served 6 years as a non-exec on the Board of Scottish Natural Heritage (2004-2010) and chaired its North Areas Board. I have also served on and acted as advisor to a number of boards of community based charitable companies.

2. When and why did you decide to be a director?

Becoming a Director was a natural progression from being involved on a number of advisory committees. I first applied to be involved with an advisory committee when I was just 29 on the basis that I was frustrated by the lack of diversity of many of the these groups but I felt I wasn't in a position to complain if I wasn't prepared to put myself forward for consideration.

3. What are your short and medium term board aspirations?

At the present I am looking to get to grips with my role as a Forestry Commissioner in an organization facing considerable change in the next 3-5 years. However in a couple of years I would like to think that I will be considering non-exec positions in the private sector. I now have considerable experience in areas such as change management, strategic planning, corporate social responsibility and delivery of public benefits which apply equally well in the private sector to the public sector.

4. Please outline your career background.

My early career was built on qualifications in electrical and electronic engineering which saw me working largely in the telecoms sector both in the UK and in Australia. I then retrained in resource management and since then I have been based in the Scottish Highlands and Islands working in rural and community development with an emphasis on community engagement and participation and social enterprise. I have operated my own consultancy over the last 12 years which continues to successfully bring in business.

5. Can you outline the challenges and hurdles that have presented themselves, either being on or getting on a board, and how you overcame them?

The biggest challenge that I have faced in getting on a board is one that tends to affect me more generally, which is that I look young for my age. Not necessarily a bad thing but it means that when first impressions count you can find yourself being written off before you have had a chance to prove yourself. The key here then is to be persistent and to be well prepared and informed. You can become more memorable on the basis that people have had to change their initial opinion.

6. Are there any leaders you look up to?

I have been fortunate to serve on boards with some individuals who are very well considered in their own fields and this has been a great learning experience for me. Those that I respect most were prepared to listen to all arguments and to change their own views when the occasion called for it. I also learnt that often good ideas don't stick the first time round and that it is important to present the same argument consistently over a period of time in order to effect change.

7. Any interesting extracurricular activities that you'd like to share?

I have lots of interests that I would love to have some more time for including hill walking, vegetable gardening and printmaking. My main extracurricular activity however is caring for (and running around after) my two girls who are both still in primary school. My husband and I are also involved in a community buy-out of a publicly owned forest which we hope to be able to run both to create employment locally and as a resource for access, recreation and education.

8. Have you had mentors and sponsors and how have they helped you in your career?

I have never had any formal mentoring but again I have been lucky enough to work with a range of people who have encouraged me to expand my horizons and not to limit my career expectations.

9. Do you strategically network?

Up until recently I have never been involved in any formal networking but due to the nature of my work and my range of interests and board and advisory positions I find that networking has happened as a great added extra. Scotland is a very small place and once you get talking to someone in a professional capacity more often than not you can identify other professional (and personal) connections.

10. Any tips for women starting out on their career?

I have always found that work I have enjoyed and been committed to then leads on to all sorts of new opportunities that I may previously have never considered. It's then just up to you to take advantage of these opportunities.

I think it is also important to be true to yourself, don't feel you have to change in order to conform to other people's expectations.

11. What's the diversity like on your boards?

Diversity is a strange thing. It isn't just about gender; it's also about age and professional background. I have sat on boards that have been very diverse gender wise but which have been less diverse in terms of age and background. It should also be noted I have also sat on boards that are less gender diverse – I am the first ever female Forestry Commissioner for Scotland!

I think the more diverse a board the better as this way you are more likely to avoid group think and it also means you are then able to draw on a much wider group of people who have the opportunity to contribute. I serve on the BBC's Audience Council for Scotland which is a very diverse in all senses of the word and which is recognized by the BBC Trust as producing output which is of a consistently high quality.

I think more diverse boards have improved debate and are generally better informed.

Margaret Johnson: CEO Lea gas Delaney Group & NED, Admiral Group

Margaret Johnson has been Chief Executive of Lea gas Delaney Group, an independent communications agency founded in London in 1980, since 2003. The Group also has offices in Hamburg, Milan, Prague, Shanghai, Hong Kong and Tokyo and is opening an office in LA.

In addition to the board of Lea gas Delaney Group, Margaret was appointed to the board of Admiral Group in 2006 as a Non-Executive Director.

1. What boards and committee roles do you currently hold?

Lea gas Delaney Group

Admiral Group

The Red Cross Tiffany Circle steering committee. The Tiffany Circle was originally started in the US by a group of philanthropic women, keen to raise money for and to be actively involved with the Red Cross. It has been so successful that the British Red Cross has brought the group's ethos to the UK.

2. When and why did you decide to become a director?

I had not thought about being an NED until a headhunter called me and asked me if I was interested in joining the board of the Admiral Group. Prior to this it had not occurred to me to use my business skills and apply them strategically for the benefit of others. I was also not familiar with working with non-executive directors as Lea gas Delaney is a privately-owned company.

My initial reaction was no, not interested. But having listened to the headhunter I was intrigued and agreed to meet the Chairman of Admiral Group. I liked him and decided to continue my investigation into the NED role. I also considered whether it was possible for me to take a step back and still look after the interests of shareholders and stakeholders.

Despite a number of meetings with the other NEDs I remained unsure, so the chairman decided to give me more time. I was worried about whether or not car insurance as a business was right for me given my skills, interests and experience.

To allay my concerns I spent more time with the CEO, Henry Engelhardt. I needed to be sure of his vision and motivation. After a short time with Henry I had made my

decision and I wanted to join the board. He had real energy, passion and drive. I liked his vision, the board was strong - I was hooked.

Joining the board has been one of those life changing experiences for me. I had always been well read, but the breadth of my business knowledge has expanded enormously. I have met new and interesting people and I have enjoyed the feeling of knowing the value-add of my contribution to the Admiral Group. I take pride in its achievements and being part of the company's journey from the FTSE 250 to the FTSE 100.

3. How did you get involved with Women on Boards?

I met Claire in 2011 in London when she was over from Australia doing her Churchill Fellowship dissertation and was impressed. I offered to take her for dinner and we clicked. Her no nonsense and direct style is very refreshing, so when I found out she intended to bring her very successful social enterprise to the UK I was delighted. The idea of connecting women together to support each other getting onto boards may seem obvious but it is not. It requires leadership, management and dedication which Claire has in spades.

I was lucky; I got the call from a headhunter. Most women are not so lucky – they have to work hard to champion their achievements and get noticed, which takes time and commitment. Sourcing board vacancies, of all types, and advertising them in one place for women is a wonderful idea. Combine this with encouraging pipeline women to think about routes to the top, via their workshops, is in my view a winning formula. Getting women young and encouraging them to look at board roles and understand their transferable skills will help them not only stay in business, post childbirth, but also enable those women who take career breaks to keep up their connections and confidence levels to enable them to return to their chosen careers as and when they are ready.

4. What are your short and medium term board aspirations?

I have enjoyed being on the board of Admiral Group but I know that my term will end within the next two years, so I guess I might think about other NED roles, particularly as I have enjoyed being an NED enormously.

Taking on a board role is a big responsibility, and is not without risk, but I enjoy it.

You have transitioned from a career in advertising to hold a directorship in an insurance company. What are the skills you bring as a director to the board?

Interestingly, I had assumed that Admiral wanted me for my advertising knowledge but this was in fact not the case. They actually wanted me for my entrepreneurial skills and international business experience. Prior to sitting on the Admiral Board I would not have realized how transferable my business management skills were.

5. Did you face any barriers to moving into your directorship role from a background in advertising? How did you manage and overcome them?

I joined the board of Admiral on the same day as Lucy Kellaway, a journalist working for the Financial Times. This meant that I was not the only new girl. The Chairman, having worked hard to convince me about becoming an NED was extremely welcoming and the CEO and other directors were all at pains to make us welcome, all recognizing they had recruited us for our differences in business background.

The board was very positive to fresh ideas and comment right from the start. Admiral Group is working in a competitive and fast moving insurance market. They have several overseas operations, two of which are run by women. Gender is not an issue within the company but diversity is – Admiral embraces diversity; they realize that if you are going to get excellence then you need the best people and if you are operating in new markets there is no point recruiting in your own image.

6. Looking back 10 years, is there anything you know now you wish you had back then?

Hindsight is an easy thing. Over the last 10 years I have become wiser and more confident about my skills and abilities. I have learnt not to be afraid and trust my instinct. When I first took over Lea gas Delaney it was at a time of transition for the advertising industry, post the internet bubble. I was forced to let people go and move the business forward in a different direction. I had the vision, and I did trust my instinct, but I found it very stressful. I guess at the time I lacked a little confidence in my own abilities. My stress levels at the time were higher than they would be today under the same circumstances I believe.

7. Any interesting extracurricular activities that you'd like to share?

I tend not to compartmentalize my life. I guess you could say that my life is a blend between my work and home. My husband is a fantastic cook and we entertain a lot. I am regularly late for my own dinner parties however nobody ever minds - I have a great group of understanding friends.

8. How have you managed over the years to juggle all your responsibilities in life to reach where you are now?

The support I get from my husband has been a key part of my career success. He respects my professional life which means I have no stresses at home. We juggle life together. Other women I know are sadly not so lucky.

9. Have you had mentors and sponsors and how have they helped you in your career?

Over the years I have worked with many brilliantly talented people. However if I had to name one professional person who has had a big impact on my professional life I would say Tim Delaney, my business partner. Tim has always believed in and supported me.

Fiona Hawthorn: Managing Director, Women on Boards UK

Fiona is an advisor to the board of Incito Ventures, a female friendly Angel Investment Club, and active in the charity sector as one of the Trustees for the charity, Fight for Sight.

She is a former investment analyst and senior asset manager for Old Mutual and Hill Samuel, running the Global Equities and Emerging Markets Desks respectively.

1. What boards do you sit on?

I am a Trustee on the board of the charity Fight for Sight. Fight for Sight has been funding research into blindness and eye disease for more than 40 years. The charity raises funds to support medical research into a wide-range of eye conditions.

In 2010 I joined the Advisory Board of Incito Ventures, a female-friendly Angel Investment Club. As an angel investor myself I had observed how difficult it is for female entrepreneurs to gain angel investment and how few women are angel investors. Incito Ventures creates an environment where female entrepreneurs and investors can talk openly about their business and their investment needs.

2. What made you want to establish Women on Boards in the UK?

When working with female entrepreneurs I was shocked at how few women got funded in the UK despite their well-articulated investment plans and exit strategies. Prior to this work I had not realized how hard some women find it to sell their ideas and how many of them were brushed quickly aside before they had even had a chance to properly present. At the same time I was aware of the UK government's push to help more women get onto FTSE boards. In my quest to find out more information on the issues that women face getting noticed I came across the Women on Boards website in Australia. Shortly after this I met Claire Braund and realized that the Australian Women on Boards business model had something innovative to offer in the UK.

3. How is Women on Boards different?

It provides women with information about all the boards available to them throughout their career. In the UK we now have a lot of information about the top FTSE companies and their boards, but there is very little information for women on all the other boards

out there; for example Charity Boards, Public Bodies, Non-Departmental Government Bodies and Building Societies.

We provide courses through the WOB Pathways Programme empowering women to take charge of their own careers, network smartly and think about what they can offer in terms of their skill-sets and knowledge, and how to join all the boards out there.

We are outcome-focused, in that we intend to not only tell women about all the boards in the UK but we also find and advertise board positions for them to apply for, should they wish to.

4. Tell us about the UK situation. What would you like to see change?

Ultimately I would like ambitious women, as soon as they start their career, to think about the route to the top. There are now many female role models out there for women to see, not enough admittedly, but enough for women to observe and work out that it is possible for them to get to the top if they so desire.

In the UK currently there is a lot of discussion taking place about how to get more women onto boards, however the focus is very much on recruiting high quality female NED's to boost boardroom percentages up to the 25% Lord Davies's 2015 target. The UK's corporates very much want to prevent the introduction of quotas.

Despite all this movement at the top, the pipeline of women below the board level is still very poor. Changing corporate culture, which has been established over decades, takes time. Real change will not happen until executive managements truly accept that there is a problem. The UK's new diversity reporting codes, similar to Principle 3 in Australia, will however help. Transparency is key to driving recognition and then change.

5. What is coming up on the calendar?

We are planning our first event at the beginning of July (2012). Margaret Byrne from UGM Consulting is coming to the UK and has kindly offered to support the launch of WOB UK. We are therefore going to run two 'Seven Steps to Success' courses based on her academic research of corporate life. Thereafter we will be planning our UK road show to launch WOB across the United Kingdom. Claire Braund, co-founder of Women on Boards, will be fronting our launch events with myself and my business partner Rachel Tranter. Our launch events take place in the evening and we are planning to visit London, Bristol, Manchester, Birmingham and Edinburgh.

6. What is your career background?

I graduated from Oxford Brooks University with an Honors Degree in Business Studies. My first job was with PwC as a trainee accountant however I moved out of audit very early and into Investment Management. I learnt about Asset Management at business school and met a recruiter at a party who told me that Hill Samuel were looking for graduate trainees. I waited no time and called the Head of People and grabbed the opportunity. Personally I believe luck does play a part in life sometimes. My luck came when I was offered a position on the Pacific Desk, at a time when the Japanese technology stocks and Hong Kong property stocks were the hot ticket in town. My competitive performance was good and the number of investible Far East market opportunities seemed to endlessly emerge. Very soon the Pacific team was split into two and I was made Head of Emerging Markets for Hill Samuel Asset Management, the asset management company owned by LloydsTSB. In 2000 I moved to Old Mutual where I was made head of Global Equities, in charge of Pension Fund Asset Allocation and the performance of the Global Sector Funds.

7. Who are the WOB champions in the UK that you are working with?

Rachel Tranter, an ex-Corporate Tax Manager, from PwC has joined me and is enthusiastically looking at all the boards in the UK for women to consider. I am also blessed with having a fantastic advisory board that includes The Hon. Ross Kelly AO. As most Australian's will know Ross has held several Australian ministerial positions from 1987 through to 1994 one of which was the Minister for Defense. She is helping me connect with some top UK Executives, many of which are originally from Australia.

8. Are there any leaders you look up to?

I am in awe of Jill Abramson, the editor of the New York Times, appointed in 2011, and the first in the paper's 160 year history. Four decades ago, women and minorities were second-class citizens in the media industry. According to Nan Robertson's book 'only 40 of the Times 425 reporters were women' and this included not a single national correspondent. There were no female photographers, columnists, or editorial-board members.

Abramson is known in the newsroom to be a little bit intimidating and brusque but she understands the importance of looking after the paper's owners and is extremely efficient and true to the papers core mission of producing excellent journalism, she will accept nothing less.

9. Any advice for aspiring directors that you wish someone had given you when you started out?

Think early and plan ahead. If you are ambitious you need to think about your next job opportunity all the time. If you do you will be ready for it when it becomes available. I have had a lot of luck in my career but you can make your own luck by putting yourself in the right place and looking for opportunities. Getting my position on the Incito Advisory Board and becoming a Trustee of Fight for Sight was not luck, I sought out and connected with the right people to get selected. This took years not months.

10. Do you actively build your networks?

I have always enjoyed talking to people from different backgrounds and I network naturally. However, I am very focused when in a business environment. If there is a key influencer in the room, I want to meet them and ensure they know who I am. In business, networks are vital both inside and outside your own company. LinkedIn is a brilliant way to keep track of your network but I am always mindful not to use people without offering something back.

11. What 'tips' do you have from achieving senior roles, that you can pass to others?

Always champion your achievements. Hard work does not always get noticed so it is up to you to ensure that you do get recognized. Do not assume that others champion your achievements.

12. Any interesting extracurricular activities?

I am a keen shot and I can regularly be found in the depths of the Devon countryside on a game shoot. It was not my intention to connect with business people when I started shooting but it has been enormously helpful connecting to people from different business backgrounds. Many influential men and women shoot and on a field in the middle of nowhere you have hours to talk to them.

13. What do you do in your down-time?

Walk my three gun dogs and run around after my two teenage boys.

