



UADE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

“LIDERAZGO FEMENINO”

¿CUÁLES SON LAS CAUSALES DEL BAJO NIVEL DE
EMPLEO FEMENINO EN PUESTOS DE ALTA GERENCIA
Y CÓMO SE RELACIONA CON EL ESTILO DE
LIDERAZGO?

AUTORES

CAÑÓN ALEXEICHUCK, MERCEDES
FERNÁNDEZ, MARÍA CELESTE
RUIZ, BRENDA

TUTORES

DE ARTECHE, MÓNICA REGINA
SOSA, FEDERICO ADRIÁN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

AÑO 2016

Índice de Contenido

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
PROBLEMA	9
ALCANCE.....	11
MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO 1: UNA MIRADA HISTÓRICA DE LA FUERZA LABORAL FEMENINA.	12
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FUERZA LABORAL FEMENINA.	12
1.2. LA MUJER PROGRESÓ... ¿Y LA CULTURA ACOMPAÑA?.....	13
1.3. ¿QUÉ ESTÁN PENSANDO LOS HOMBRES DE LAS MUJERES?.....	16
CAPÍTULO 2: LO IMPLÍCITO Y EXPLÍCITO.	19
2.1. MARCO LEGAL QUE ACOMPAÑÓ Y ACOMPAÑA LA INSERCIÓN DE LA MUJER EN EL TRABAJO	19
2.2. BRECHA GENERACIONAL Y DE GÉNERO.....	22
2.3. AGENTES DE CAMBIO, UN CAMINO CUESTA ARRIBA	26
CAPITULO 3: LIDERAZGO FEMENINO.....	31
3.1. ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS?.....	31
3.2. BENEFICIOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS	34
3.3. CASOS DE IMPLICANCIA... ¿QUIÉNES HAN LLEGADO?	37
METODOLOGÍA	41
TRABAJO DE CAMPO.....	47
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	47
JULIA COLMAN (FEDERAL MOGUL ARGENTINA S.A)	47
MARÍA CELESTE PORINI (AMEBPBA)	50
MARÍA LAURA CAMPO (GRUPO LAFKEN)	53
PAULA ETALA (SERVICIO METEOROLÓGICO DE LA NACIÓN ARGENTINA).....	56
FLORENCIA YANUZZIO (AVON).....	59

MARIANA ZUVIC (PARLAMENTO DEL MERCOSUR)	61
MARÍA JIMENA FERNANDÉZ (ALEXION PHARMA)	64
JULIA ETULAIN (CONICET)	67
ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	75
DOCUMENTO 1: LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO- OIT. CAPITULO 2.....	75
DOCUMENTO 2: MUJERES LÍDERES: LA CLAVE DE UNA INCLUSIÓN QUE HACE CRECER A LAS EMPRESAS-LA NACIÓN.....	78
DOCUMENTO 3: LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO-OIT. CAPITULO 12	81
ANÁLISIS DE OPINIÓN DE EXPERTO: ENTREVISTA A LIDIA HELLER	83
CONCLUSIÓN	85
IMPLICANCIA.....	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXO	97
ENTREVISTAS	97
JULIA COLMAN (FEDERAL MOGUL S.A)	97
MARÍA LAURA CAMPO (GRUPO LAFKEN)	107
PAULA ETALA (SERVICIO METEOROLÓGICO NACIONAL)	111
FLORENCIA YANUZZIO (AVON).....	115
MARIANA ZUVIC (PARLAMENTO DEL MERCOSUR)	119
MARIA JIMENA FERNANDEZ (ALEXION PHARMA)	127
JULIA ETULAIN (CONICET)	133
DOCUMENTOS	138
DOCUMENTO 1 Y 3: LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO	138
DOCUMENTO 2: MUJERES LÍDERES. LAS CLAVES DE UNA INCLUSIÓN QUE HACE CRECER A LAS EMPRESAS.....	139
OPINION DE EXPERTO: ENTREVISTA A LIDIA HELLER	140

Índice de figuras

FIGURA 1: CRUZANDO LA BRECHA GENERACIONAL Y DE GÉNERO: LO QUE NUESTROS LÍDERES DIJERON.....	24
FIGURA 2: MÉTODOS UTILIZADOS PARA REALIZAR LA TRIANGULACIÓN..	43
FIGURA 3: CUADRO RESUMEN DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	46
FIGURA 4: ANÁLISIS DE DIMENSIONES-OSGOOD	69
FIGURA 5: OSGOOD – POSIBILIDAD DE ASCENSO VS PREDOMINIO DE GÉNERO FEMENINO.....	70
FIGURA 6: OSGOOD-PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS QUE BENEFICIAN EL TRABAJO DE LA MUJER VS POSIBILIDAD DE ASCENSO DE LA MUJER.....	71
FIGURA 7: OSGOOD-RELACIÓN ARQUETIPO DE LIDERAZGO VS COMUNICACIÓN DESCENDENTE	73

AGRADECIMIENTOS

El equipo de investigación agradece enormemente la colaboración y buena predisposición a las mujeres entrevistadas para realizar el estudio de campo, como así a todas aquellas que brindaron su apoyo durante el transcurso del trabajo: Julia Colman, María Celeste Porini, María Laura Campo, Paula Etala, Florencia Yanuzzio, Mariana Zuvic, María Jimena Fernández y Julia Etulain.

También se agradece a los tutores que acompañaron durante el proceso de investigación y armado del presente trabajo.

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación final, es determinar cuáles son las principales causas del bajo nivel de empleo femenino en puestos de alta gerencia y de qué manera se relaciona ello con los arquetipos de liderazgo que existen.

Durante el marco teórico se describen los antecedentes históricos de la fuerza laboral femenina, la cultura que acompaña a la mujer desde su incorporación al ámbito laboral, el marco legal existente que respalda el trabajo igualitario para ambos sexos, las diferentes miradas de las generaciones a través de los años sobre la mujer y el entorno laboral y los beneficios de contar con líderes femeninas en las organizaciones.

La metodología utilizada para cumplir los objetivos planteados en la introducción y finalmente responder la pregunta inicial llegando a una conclusión teórica fue descriptiva.

Para el estudio de campo se contactó mujeres líderes tanto del ámbito público como privado, se procedió a analizar tres artículos relacionados a las características del liderazgo femenino, beneficios del mismo y prácticas implementadas para favorecer el empoderamiento de la mujer y finalmente se analizó un video sobre una entrevista a una experta en el tema: Lidia Heller.

De esta manera, se llegó a la conclusión de que a pesar de notarse algunos avances, el esquema patriarcal implantado sigue instaurado en la mayoría de las estructuras mentales de aquellos que lideran las organizaciones y es una de las causas fundamentales de que sólo el 5% de las mujeres asuman cargos de poder.

Además de ello, se observó que otra traba que detiene a las mujeres a la hora de hacer carrera, es el efecto denominado “techo de cristal”, es decir, límites autoimpuestos que hacen que las mujeres decidan por sí solas abandonar a “mitad de camino”.

Recién ahora en el siglo XXI, con la incorporación de nuevas generaciones a las cumbres estratégicas, la sociedad está comenzando a notar la importancia de contar con líderes femeninas en el ápice de sus estructuras organizativas y el valor agregado que las mismas aportan a los equipos.

ABSTRACT

The principal aim of the current final investigation is to investigate and finally determine what are the different causes that make women just occupy the 5% of leadership job positions in companies and understand how this is related to their ways of leadership.

It was first investigated the history of women at work, then the characteristics of Argentina's culture that are still present in our society and finally we described the benefits – which have been already proved by several scientific investigations – that women bring to the companies and last but not less important, the women which are now leading powerful companies in Argentina (Aerolíneas Argentinas and Microsoft).

In order to extend the investigation about the causes that make women occupy only 5% of all argentine leadership positions, we interview eight powerful and imposing women that are currently occupying hierarchical working positions. Moreover, we analyze three documents about women leadership, benefits that women bring to companies and the last one about how companies are approving practices in their companies to help women have more access to leadership positions.

All in all, we determine that the hardest hurdle that women have to get in the highest places of the companies is the traditional culture that, believe it or not, is still soaking the mental structures of the companies (not only men but women too).

However, there is hope: new generations are bringing airs of change. Young employees do not feel comfortable with traditional leadership so they demand for new ways. Although it will take long to get to an equality of women and men in the highest positions of the companies, the road is being riding by many companies.

INTRODUCCIÓN

PROBLEMA

¿CUÁLES SON LAS CAUSALES DEL BAJO NIVEL DE EMPLEO FEMENINO EN PUESTOS DE ALTA GERENCIA Y CÓMO SE RELACIONA CON EL ESTILO DE LIDERAZGO?

El esquema patriarcal, ha dejado fuertes huellas aún en el siglo XXI. Existe un naturalizado orden social y estereotipo de lo masculino y femenino.

Si bien han habido fuertes transformaciones durante los últimos cincuenta años, quedan rastros que se pueden observar claramente en el mercado laboral: poder, dirección y liderazgo son términos ligados más al hombre que a la mujer.

Según Heller (2015), en su libro *Mujeres y varones en las organizaciones: ambiciones y aspiraciones*, sólo el 5% del mercado femenino llega a ocupar altos cargos dentro de las compañías y suelen percibir hasta un 22% menos de remuneración que los hombres que ocupan el mismo puesto.

¿Es la dimensión cultural el factor decisivo en el bajo porcentaje de mujeres en cargos directivos o se debe a una razón biológica de la mujer? En otras palabras... ¿Es la dificultad para acceder a altos cargos, una barrera interna?

Heller (2015), afirma que existe un “techo de cristal” que las mujeres deben vencer internamente. Se trata de límites autoimpuestos que impiden avanzar en el campo laboral hacia puestos mejor remunerados. Si bien reconoce el peso que tienen las responsabilidades propias del hogar y la crianza de los hijos, sostiene que existe la posibilidad de conciliar un equilibrio y no es más que una decisión propia: define a la mujer como agente de cambio para lograr transformaciones culturales.

La lucha por “llegar” está generando marcados cambios, como la opción de la no maternidad y la consolidación de nuevos estereotipos.

Siguiendo la misma corriente de pensamiento, Gadow (2014), socia directora de RRHH de Deloitte, en su libro Desarrollo y Coaching de mujeres líderes, sostiene firmemente que muchas mujeres “quedan en el camino” por la imposibilidad de luchar contra barreras relacionadas a modelos sociales, económicos, psicológicos y hasta generacionales.

En este esquema ¿las decisiones gubernamentales acompañan el cambio de estereotipo que las mujeres desean? Al menos a nivel mundial, se gestan las primeras discusiones.

En conclusión, a partir de la investigación de diferentes fuentes, el objetivo principal del presente escrito es identificar las causas que generan que sólo el 5% de puestos gerenciales en las empresas argentinas estén ocupados por mujeres.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se perseguirán los siguientes objetivos:

- Identificar la predominancia de género en las organizaciones
- Describir el marco organizacional y cultural que frena a la mujer a insertarse en el mercado laboral.
- Identificar qué arquetipo predomina en las mujeres líderes.
- Proponer prácticas para aumentar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo.

ALCANCE

Se debe considerar que a lo largo del trabajo de investigación, los factores que se nombrarán a continuación no fueron considerados como fuente de estudio ni análisis.

Se deja constancia de este aspecto ya que, en caso de que la misma investigación fuese llevada a cabo considerando el estudio de los factores nombrados a continuación, los resultados de la misma podrían alterarse en gran medida.

Los factores no considerados a lo largo de la investigación son los siguientes:

- Aspectos económicos actuales del país
- Aspectos culturales: fueron recortados a la relación mujer con el mundo laboral
- Análisis de las leyes sobre la discriminación laboral y jurisprudencia
- Análisis del mercado laboral femenino

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: UNA MIRADA HISTÓRICA DE LA FUERZA LABORAL FEMENINA.

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FUERZA LABORAL FEMENINA.

Según Rodríguez (2012), la mujer en la época de la Revolución Industrial no era considerada parte de la fuerza laboral y únicamente debía encargarse del cuidado de los hijos y de las tareas domésticas. Sin embargo, a lo largo del proceso de industrialización, el papel de la mujer tuvo un cambio abrupto: fue necesario emprender un trabajo que sea remunerado para mantener las necesidades del núcleo familiar.

Al comenzar la Revolución Industrial, se crearon grandes fábricas donde abundaba la cantidad de obreros. Los trabajadores comenzaron a migrar de las zonas agrícolas a la ciudad en busca de puestos de trabajo. Sin embargo, los salarios de los hombres eran tan bajos que no les permitían mantener a sus familias. Por esta razón, las mujeres tuvieron la necesidad de salir a trabajar; en consecuencia, la mujer se incorpora al trabajo remunerado.

Llegado el siglo XX la incorporación femenina al entorno laboral se hizo más notoria. El historiador Fonseca (2011), sostiene que este siglo se caracteriza por la incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral y la causa se encuentra en el estallido de las Guerras Mundiales que fueron un factor desencadenante: al marchar los hombres de los hogares, las mujeres tuvieron que hacerse cargo del trabajo para mantener las estructuras sociales. Aparecieron las guarderías para los hijos de las trabajadoras y la participación femenina en los sindicatos obreros.

Tal como sostiene el autor, la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, ha sido descrita como la “Revolución Social Silenciosa” más importante del siglo XX y ha marcado nuevos rumbos, dilemas, alternativas y

por sobre todo, perspectivas de estudio en distintos ámbitos organizacionales. Afortunadamente, entrando en el siglo XXI, los aspectos vinculados a la mujer dentro del mundo laboral siguen mejorando.

Heller (2015), afirma que aquellas mujeres que hoy en día desarrollan sus carreras, tienen la posibilidad y cuentan con la suficiente experiencia para lograr grandes progresos en el ámbito laboral.

Durante el siglo XXI, el panorama ha mejorado considerablemente, pero aun así, hay peculiaridades del mercado de trabajo que establecen claras diferencias entre géneros.

1.2. LA MUJER PROGRESÓ... ¿Y LA CULTURA ACOMPAÑA?

Como se indicó en el apartado anterior, la mujer ha afrontado y superado varias barreras a lo largo de su historia laboral. Sin embargo, pareciera que muchos aspectos faltan combatir y la gran pregunta es.... ¿está la cultura acompañando estos cambios?

Según Taylor (1984) “la cultura es aquel complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre, y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad. Por lo tanto, lo que caracteriza a una sociedad es su cultura”.

Heller (2015) sostiene que es sumamente importante entender y analizar las influencias de las culturas y por sobre todas las cosas la complejidad de cambiar algunos pensamientos sobre pautas específicas ya instaladas en las sociedades.

En relación al género femenino, la dificultad por romper pensamientos estructurados con respecto a los hombres y mujeres en las compañías, se suelen dar por falta de apoyo institucional. Un ejemplo es la discriminación notoria del género femenino en las organizaciones.

En muchas ocasiones, es frecuente observar que cuando las mujeres perciben que son objeto de tratos discriminatorios en sus ámbitos laborales, adoptan actitudes pasivas, se resignan y hasta dudan en reclamar un apropiado apoyo institucional.

Heller (2015), sostiene que, en muchas mujeres de hoy en día, existe un cierto límite invisible al que denomina “Techo de Cristal”. La mujer actúa frente al desafío de tener que conciliar las tareas profesionales con las propias del hogar y la crianza de los hijos. Por este motivo, llevar adelante exitosamente una carrera y una familia requiere de una fuerte negociación en un momento clave de la vida, en el que las presiones de una se mezclan con las demandas de la otra.

Siguiendo la misma corriente de pensamiento, Gadow (2014), socia directora de RRHH de Deloitte, en su libro “Desarrollo y Coaching de mujeres líderes”, sostiene firmemente que muchas mujeres “quedan en el camino” por la imposibilidad de luchar contra barreras relacionadas a modelos sociales, económicos, psicológicos y hasta generacionales.

Según indica Muciño, el llamado ‘Techo de Cristal’ es una circunstancia que suele identificarse cuando, sin una justificación relacionada con méritos, las mujeres encuentran frenos invisibles para ascender de jerarquía al interior de las empresas” (Revista “Forbes”,2016)

Hoy en día, la cultura empresarial está fuertemente ligada al mundo masculino. La pregunta es: ¿Cómo se deja de lado la cultura machista para adentrarnos a un mundo más equitativo?

Según Heller (2015):

Al estudiar las inequidades que persisten en las corporaciones, no existe un único factor explicativo y, al realizar un análisis de la cultura de las organizaciones, es necesario efectuar un esfuerzo de acumulación y asociación de variables que posibiliten identificar, a través de

aproximaciones sucesivas, la forma en que una organización tiende a valorar los distintos objetivos y estrategias que se propone. (p.143)

Está claro que en las organizaciones no es fácil desarmar modelos que se encuentran intactos casi desde la Revolución Industrial. El núcleo central de toda corporación son las tradiciones y los valores, es decir, su identidad.

En la mayoría de los trabajos de investigación que se realizaron sobre mujeres destacadas en distintas instituciones, ellas afirman que existen pautas culturales que les impiden avanzar en sus carreras en comparación a sus pares masculinos y son uno de los principales obstáculos que deben enfrentar. (Heller, 2015).

¿Cómo solucionar esta situación?

En las últimas décadas, surgieron distintas iniciativas tendientes a estimular a las mujeres profesionales para agruparse a través de redes que les posibiliten intercambio de experiencias laborales, apoyo, colaboración, relación y trabajo colectivo, frente a situaciones desfavorables que se presenten en el medio externo.

Según Antuñaño, entrevistado por Forbes (2016), gerente de Recursos Humanos de Adecco México, considera que hay tres formas de romper el “Techo de Cristal”, y crear una nueva conciencia cultural más inclusiva hacia el sexo femenino, ellas son:

- Certificados de equidad de género.
- Más historias de mujeres exitosas
- Selección por competencias.

Es importante crear una cultura que promueva conscientemente el pensamiento acerca de la inclusión como si fuera un objetivo de negocio. La

solución más poderosa para este problema depende de un cambio cultural y sistémico.

1.3. ¿QUÉ ESTÁN PENSANDO LOS HOMBRES DE LAS MUJERES?

Los estereotipos siguen establecidos en las compañías. Si bien la mujer, como vimos en capítulos anteriores, ha ganado terreno en el ámbito laboral, el pensamiento patriarcal aún tiene presencia en las empresas.

Este tipo de sociedades, ha moldeado en gran parte la segregación y separación de ocupaciones, profesiones, funciones, estilos de gestión, que caracteriza a la mayoría de las organizaciones.

El hombre está asociado a la palabra poder, liderazgo, respeto, mientras que la mujer, para llegar a ser caracterizada con esas palabras tiene que luchar más que el hombre dentro de las empresas y demostrar resultados contundentes.

Anderson (2016), oriunda de Estados Unidos, oradora internacional sobre temas relacionados a la mujer en economías emergentes, sostiene que en las compañías aún se notan varias diferencias de género. La causa de estas diferencias casi siempre tiene su naturaleza entre los mismos empleados.

Anderson, determina algunas barreras que hacen que la brecha de género no se pueda apaciguar.

En primer lugar, los hombres suelen tomar la iniciativa y muchas veces son rechazados, lo que genera que estén acostumbrados al fracaso. En cambio, las mujeres, suelen ser abordadas por los hombres y no suelen sufrir muchas situaciones de rechazo, sino todo lo contrario: son ellas las que toman la decisión de declinar.

En segundo lugar, si bien el hombre está acostumbrado a la negativa, tiene entusiasmo por insistir cuando algo realmente le interesa. Un caso que cuenta

la autora, es que ha rechazado a lo largo de la vida varios fundadores que la querían como inversora. Los fundadores hombres volvieron reiteradas veces con actualizaciones y nueva información con el fin de convencerla. De las mujeres, nunca más volvió a escuchar.

En tercer lugar, cuando el hombre recibe retroalimentación negativa y dura sobre su compañía, el producto que vende, su propio trabajo, etc., generalmente no se inmuta y lo toma como motivación: “esto no me vencerá y lo haré mejor hasta tener razón”. En cambio, la mujer criticada de la misma manera, frecuentemente se vuelve nerviosa, dudando de sí misma y muestra falta de confianza hacia su compañía.

Finalmente, el hombre tiene el preconceito de que tendrá que insistir varias veces hasta conseguir los resultados. Por el otro lado, la mujer toma decisiones ligadas más a la intuición y encamina proyectos con menos predisposición para insistir, ser rechazadas, fracasar.

Consejo que da la autora hacia las mujeres: “Confróntese, pidan mucho y amíguense con el rechazo”

Por otro lado, existen varias teorías que rectifican este modelo de conflicto entre hombres y mujeres, sosteniendo que la nueva generación de hombres es más comprensible y hace foco en la igualdad de género.

Heller (2015), ha desarrollado la teoría del “nuevo hombre”. Este concepto, consiste en caracterizar a los hombres de la nueva era como autónomos, que trabajan las emociones y se comunican mejor. Heller sostiene que no sufren tanto como los hombres tradicionales, son más creativos en la construcción de su identidad y viven la “masculinidad” con mayor libertad y alegría.

Esta nueva caracterización del género masculino, está vinculada a la mayor predominancia del arquetipo femenino en el “nuevo hombre”. Concepto que se desarrollará a lo largo del capítulo tres.

Heller, también sostiene que las mismas mujeres son a las que les cuesta ver al hombre en posiciones inferiores o incluso en nuevos roles como responsables de las tareas del hogar.

En conclusión, tanto para las mujeres como para los hombres, los mapas mentales sobre los roles, siguen siendo poderosos a la hora de tomar decisiones en el trabajo y en la vida personal. Se gestan desde la temprana edad reproduciendo varones potentes, seducidos por la velocidad y mujeres bellas, jóvenes, con la responsabilidad de cuidar el hogar y los hijos.

¿Será un desafío que tienen que afrontar no sólo los hombres, sino las mujeres?

CAPÍTULO 2: LO IMPLÍCITO Y EXPLÍCITO.

2.1. MARCO LEGAL QUE ACOMPAÑÓ Y ACOMPAÑA LA INSERCIÓN DE LA MUJER EN EL TRABAJO

A partir del estallido de la Revolución Francesa en el siglo XVIII, la igualdad de derechos entre los géneros en materia legislativa se fue reivindicando de manera progresiva. Hasta ese entonces fue una historia de subordinación y dominio de parte del sexo masculino, a partir de dicha época comenzó a dar marcha atrás y comenzaría lo que se conoce como emancipación o liberación de la condición de la mujer.

Durante el siglo XIX y principios del XX, la mujer se encontraba restringida notablemente, no solo en el ámbito social, sino también en los horizontes culturales, políticos y sobre todo laborales. Durante años, el sexo femenino se encontró condicionado al empoderamiento y fortalecimiento masculino que aislaba a las mujeres en simples actividades en el ámbito doméstico.

Recién para el año 1948, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, consagró la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.

Siguiendo el mismo camino, la Asamblea General de las Naciones Unidas (1966), logró firmar el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, entrando en vigencia recién en el año 1976. El mismo en su artículo 3 indica que: “Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a asegurar a los hombres y a las mujeres igual título a gozar de todos los derechos económicos, sociales y culturales enunciados en el presente Pacto.” Dejando de lado así por primera vez la corriente discriminatoria frente a la mujer en los tres ámbitos mencionados.

Sumado a ello, en su artículo 7 menciona lo siguiente: “Salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; en particular, debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual”

Este artículo particularmente da cuenta del gran avance e importancia que se le comenzó a dar al empleo femenino en casi todo el mundo.

Por otro lado, la Asamblea General de las Naciones Unidas (1979) aprobó la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) fruto del trabajo realizado por la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, descrita como carta de derechos para todas las mujeres y entró en vigor el 27 de Mayo de 1985 en la Argentina. La misma define la discriminación contra la mujer en los siguientes términos:

Cualquier distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento gozado o ejercido por la mujer, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en el campo político, económico, social, cultural y civil o en cualquier otra.

La misma se llevó a cabo frente a la gran preocupación social de tratar a la mujer como objeto de grandes discriminaciones y estableció un programa de acción que pone fin a la desigualdad basada en el sexo, obligando a los Estados que ratifican el Convenio a consagrar la igualdad de género en su legislación nacional, derogando todas disposiciones discriminatorias en las leyes y promulgando nuevas que protejan a la mujer de todo acto discriminatorio o que aliente a la desigualdad.

A su vez, los diferentes estados mediante los Convenios Colectivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las Directivas Comunitarias como el caso de la Unión Europea y las disposiciones de derecho nacional, buscan dejar de lado todas las injusticias a las que se enfrentan las mujeres en los sistemas de trabajo. De esta manera, los mismos buscan impulsar políticas de promoción de empleos femeninos, que en muchas ocasiones tienen preferencias por el sexo opuesto.

Más actualmente y a nivel global, los 189 Estados Miembros de las Naciones Unidas se han comprometido a lograr cumplir con los llamados “Objetivos de Desarrollo del Milenio” (2015), dentro de los cuales en su puesto número tres se encuentra promover la igualdad de género y empoderamiento de la mujer. El mismo en su enunciado indica que:

Las mujeres ahora constituyen el 41% de los trabajadores remunerados en sectores no agrícolas, lo que significa un aumento en comparación con el 35% de 1990. Entre 1991 y 2015 el porcentaje de mujeres con empleos vulnerables como parte del total de mujeres empleadas se ha reducido en 13 puntos porcentuales. En contraste, el empleo vulnerable entre los hombres cayó en 9 puntos porcentuales.

El mismo informe menciona que cerca de las tres cuartas partes de los hombres en edad de trabajar participan de la fuerza laboral, en comparación con sólo la mitad de las mujeres de la misma edad y sumado a ello, indica que las mujeres ganan un 24% menos que los hombres.

Hoy en día en la Argentina la presencia de mujeres en el ámbito laboral se hace cada vez más fuerte, es por ello que la Ley de Contrato de Trabajo 20.744 (1976), en su título VII tiene por finalidad defender y regular su actividad laboral. La misma en su artículo 172 menciona que:

La mujer podrá celebrar toda clase de contrato de trabajo, no pudiendo consagrarse por las convenciones colectivas de trabajo, o reglamentaciones autorizadas, ningún tipo de discriminación en su empleo fundada en el sexo o estado civil de la misma, aunque este último se altere en el curso de la relación laboral. En las convenciones colectivas o tarifas de salarios que se elaboren se garantizará la plena

observancia del principio de igualdad de retribución por trabajo de igual valor.

No hay que negar que hoy en día más allá de la legislación existente, las mujeres deben enfrentarse a una evidente, aunque menor discriminación para acceder a trabajos remunerados, bienes económicos y sobre todo participación en la toma de decisiones tanto privadas como públicas. En la actualidad el mundo entero tiene un gran camino por recorrer en cuanto a equidad laboral. Sin embargo, las políticas por promover el empleo femenino que se mencionaron son solo algunas de las tantas que se siguen incorporando día a día para lograr acabar con esta problemática.

2.2. BRECHA GENERACIONAL Y DE GÉNERO

Las organizaciones contienen grupos de trabajo compuestos por personas de diferentes generaciones.

Entre las generaciones, podemos encontrar a los llamados Millennials o generación Y, los más jóvenes del mercado laboral que rondan entre los 20 y 30 años de edad. Los mismos son seguidos por la generación X, que abarca a los que tienen entre 30 y 40 años, y finalmente los Baby Boomers, que comprenden a los que están entre los 50 y 60 años.

Según una investigación llamada Benefits for Tomorrow Study y realizada por uno de los periódicos más conocidos del estado de Connecticut - Estados Unidos, llamado The Hartford: “La brecha generacional resulta beneficiosa para las organizaciones porque las relaciones laborales cambiaron para aprovechar las aptitudes de cada grupo”, la misma investigación, dio a conocer que:

Nueve de cada 10 Millennials considera que los Baby Boomers son una gran fuente de conocimiento. Asimismo, un 93% de los Baby Boomers

que comprendía este estudio, concuerda en que la Generación Y suma nuevas aptitudes e ideas frescas al trabajo. (Revista “Forbes”; 2014)

Sin embargo, a pesar de este gran avance en la inclusión de generaciones dentro de un mismo ámbito laboral, las diferencias entre el género femenino y el género masculino siguen contundentes a través de los años y las distintas generaciones.

Como menciona Heller en su libro “Mujeres y Varones en las organizaciones: ambiciones y aspiraciones” (2015),

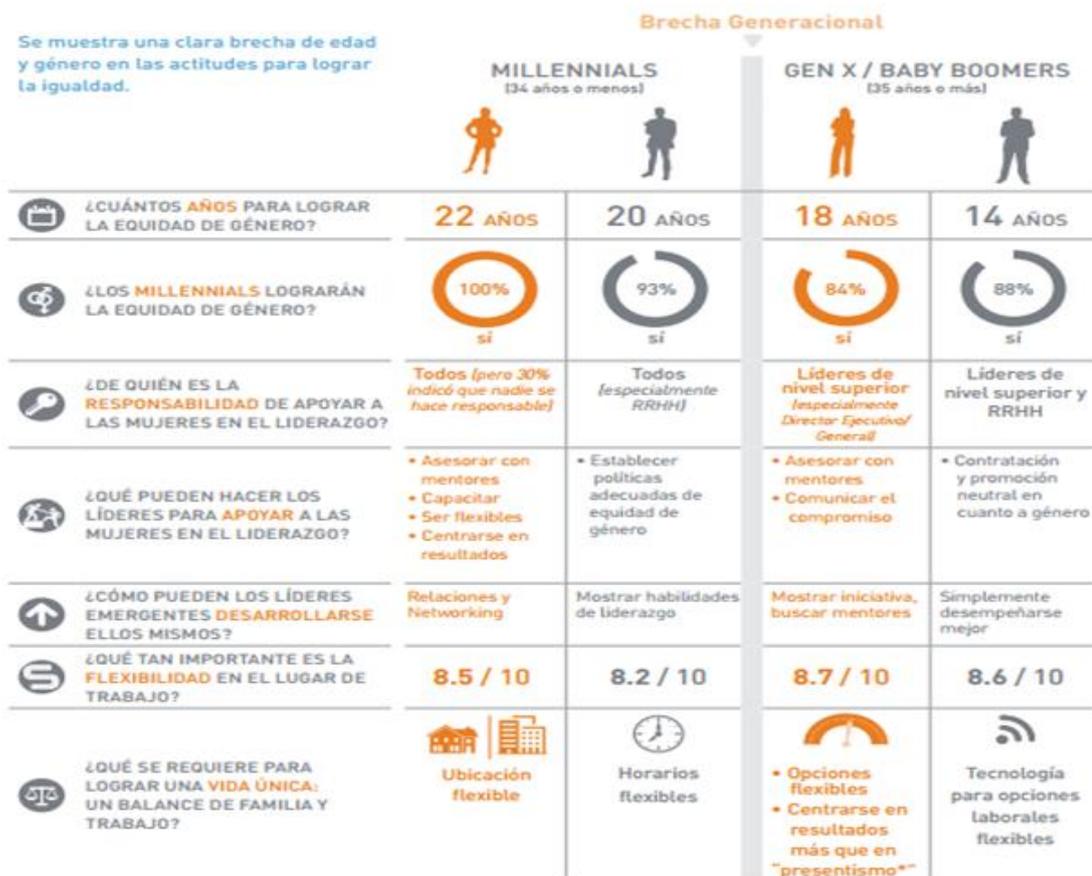
Para las primeras generaciones de mujeres que “triumfaron” en la gerencia, la forma de abrirse camino, fue el desconocimiento de las prácticas discriminatorias y el hecho de seguir adelante pese a situaciones adversas que tuvieron que enfrentar. Las nuevas generaciones parecen más dispuestas a enfrentar dichas prácticas. (P. 84)

ManpowerGroup, una compañía especializada en soluciones de capital humano, presentó una investigación cualitativa orientada a aquellas organizaciones que están buscando cerrar esta tan problemática brecha entre el género masculino y femenino. La misma busca revelar aquel punto donde las mujeres alcanzarán la cima más rápidamente y explorar si los Millennials piensan diferente acerca de la brecha de género y si serán la generación que llegue a erradicarla por completo del sistema laboral. El estudio desarrollado se denominó “7 pasos hacia la inclusión consciente: una guía práctica para facilitar una mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo”, en él participaron 222 líderes a nivel mundial: 72 pertenecientes a ManpowerGroup y otros 150 que representan a empresas de medio millón de empleados, en 25 países.

Tal como lo anticipamos, la investigación menciona que: “En general, los líderes creen que tomará un promedio de 17 años nivelar las condiciones de género, es decir, una generación más, incluso para los Millennials. Estamos avanzando, pero a una velocidad mínima.”

En el siguiente cuadro extraído del mismo estudio, se pueden observar las grandes diferencias que existen hoy en día entre hombres, mujeres, generación X, generación Y y Baby Boomers respecto al rol de la mujer en puestos de liderazgo y responsabilidades de los altos mandos a la hora de su incorporación en las altas gerencias.

FIGURA 1: CRUZANDO LA BRECHA GENERACIONAL Y DE GÉNERO: LO QUE NUESTROS LÍDERES DIJERON.



Fuente: Estudio desarrollado por ManpowerGroup: “7 pasos hacia una inclusión consciente: una guía práctica para facilitar una mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo”, (2015).

Al observar el cuadro, se puede notar un claro positivismo del lado de los Millennials respecto de la igualdad de género, se cree que hoy en día, siglo XXI, romper la cultura masculina que se encuentra fuertemente arraigada es fundamental y sobre todo que el cambio debe comenzar por los directores generales, especialmente aquellos que son hombres, para así poder ser un ejemplo para quienes se encuentran por debajo de ellos.

Un tercio de los Millennials indicó que en su organización nadie está apoyando a las mujeres en cuanto al crecimiento: no están predicando con el ejemplo o comprometiéndose. Asimismo, 32 por ciento de los líderes masculinos afirma que la responsabilidad es de RRHH, no suya.

Si bien, tanto la generación de los Millennials, la generación X y los Baby Boomers hombres, están de acuerdo en el punto de que la igualdad de género es tarea del área de Recursos Humanos, todas aquellas políticas por promover la paridad y contratación igualitaria aplicadas no tuvieron éxito a través de los años. Entonces, ¿qué se debe hacer?

Siguiendo el estudio de ManpowerGroup (2015), hoy en día, las mujeres ya consolidadas como líderes de altos cargos reconocen obstáculos a la hora de llevar a cabo sus tareas, tanto la familia como falta de modelos a seguir y hasta carreras tipificadas son algunas de las tantas barreras que se les presentan a las actuales y futuras mujeres líderes si no se logra crear un cambio en la cultura respecto al género.

Las mujeres trabajadoras no buscan ventajas en sus puestos, solo quieren igualdad de condiciones. Uno de los factores más valorados hoy en día es la flexibilidad, el poder depender de los resultados y tener un mayor control sobre cómo y cuándo realizan su trabajo.

A modo de conclusión, el artículo sostiene que los diversos géneros y generaciones a través de los años poseen opiniones y pensamientos muy variados respecto a cómo progresar en el trabajo. Las generaciones X y Baby Boomers, sobre todo los hombres, que conforman la mayoría de los líderes actuales, creen que el rendimiento es el camino primordial hacia el progreso de la carrera. Pero está bien en claro que dicho progreso no será llevado a cabo por las mujeres emergentes en el ámbito laboral al menos que se cambien las formas en las que se hace el trabajo y cómo se mide dicho rendimiento para las culturas masculinas.

Por otro lado y más optimistas, observaron que los Millennials buscan la combinación perfecta de trabajo y vida personal y están mentalizados en su objetivo de cambiar la forma en que se realiza el trabajo. Creen firmemente que serán ellos la generación que modifique esta brecha entre los géneros, logrando así por fin la equidad laboral.

2.3. AGENTES DE CAMBIO, UN CAMINO CUESTA ARRIBA

La aparición de la mujer en el ámbito laboral ha sido masiva desde hace más de medio siglo. Sin embargo, es evidente que la visión masculina aún predomina en las organizaciones y la inequidad de géneros genera una gran diferencia en cuanto a funciones y roles a la hora de hacer carrera.

Si bien la legislación a medida que pasan los años avanzó notablemente y resulta evidente e importante contar con leyes que estimulen la participación plena de las mujeres, no es el único camino para erradicar las desigualdades. “No alcanza con garantizar el igual acceso a la educación y una socialización y capacitación equitativa: educar es necesario, pero no suficiente.” (Heller, 2015, p.187)

El solo hecho de que algunas mujeres hayan logrado llegar a puestos de altos mandos no significa que las inequidades quedaron en el pasado. Para generar verdaderos cambios es necesario involucrar al sexo opuesto en este lento pero

valioso proceso hacia la inclusión. Ya no debe ser solo la mujer la que se ocupe de las cuestiones del trabajo y la familia, son temas que conciernen a los dos por igual. Como menciona la autora:

Aquí la palabra clave es el proceso. Es decir que, frente a grandes desafíos a enfrentar como son los cambios de culturas patriarcales, debemos apuntar a pequeños pasos, distintas estrategias que posibiliten integrarnos a un mundo más equitativo y diverso. (p. 182)

Se cree que la clave está en comenzar desde uno mismo para lograr el cambio. Hoy en día “superar lo establecido por ley es el punto de partida para construir organizaciones responsables”, comentó María Amelia Videla, Directora de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de ManpowerGroup Argentina. (Revista “Apertura”; 2016)

Las empresas son conscientes que a medida que las mujeres escalan en sus carreras como profesionales, el número que las representa cada vez es menor. Sin embargo, a pesar de este reconocimiento por parte de las organizaciones, son pocas aquellas que deciden actuar sobre la cuestión planteada. Según un estudio desarrollado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) incluido en la revista Apertura (2016) indica que: “sólo 4 de cada 10 han puesto en marcha instrumentos para mejorar la incorporación y promoción de las mujeres, aunque esos instrumentos aparecen con menor frecuencia en los niveles directivos.”

Entonces ¿Qué pueden hacer las empresas por la inclusión de géneros en puestos directivos?

Según Jimena Azinovic,

Lo primero es que los empleadores cambien su forma de pensar. Las empresas que valoran a sus empleados tienen que ir mucho más allá de establecer políticas de maternidad justas. La actitud de una empresa

comienza en los puestos más altos. Cuando el liderazgo ejecutivo tome medidas para reducir los retos diarios y ayude a las mujeres a sentirse más cómodas con la idea de su liderazgo es cuando la cultura empresarial tiene probabilidades de cambiar. (Revista "Forbes"; 2016)

La vida laboral de las mujeres en las organizaciones puede ser incrementada y estimulada si simplemente desde los distintos sectores se impulsan diferentes tipos de iniciativas. Las mismas van a ser aún más valiosas si son promovidas tanto por varones como por mujeres en puestos de poder. Heller (2015) en su libro cita algunas de estas prácticas para lograr el cambio en el mundo laboral femenino:

- Revisar las formas de contratación ya establecidas, los espacios de oficina y accesos a los distintos recursos institucionales.
- Involucrar al sexo femenino de cada organización para que se enteren de las oportunidades que se presentan y cómo pueden acceder a ellas.
- Descalificar completamente la intolerancia por el descrédito casual o la minimización de la contribución de las mujeres y sus compromisos.
- Asegurarse de que las barreras y obstáculos no sean más altos para las mujeres que para los hombres.

Existen infinitas prácticas además de las mencionadas por la autora que se pueden implementar para mejorar la participación de las mujeres y se ha comprobado que las mismas dan excelentes resultados en las organizaciones. Sin embargo, practicarlas lleva tiempo y no todos están abiertos a los cambios.

A modo de ejemplo, algunas de las empresas que comenzaron a implementarlas son: ManpowerGroup, Telecom Argentina, Rio Uruguay Cooperativa de Seguros Limitada, Grupo Sancor Seguros, IBM, Dow Argentina y Renault entre otras. Todas ellas firmaron su adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS) creado por El Pacto Global, una red conformada por más de 500 empresas, organizaciones educativas y de la sociedad civil comprometida a hacer respetar los derechos humanos, los

mejores estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, conjuntamente con la ONU Mujeres en el 2015. El mismo se orienta a promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer creando políticas públicas de equidad y empoderamiento femenino. (“Empresas por la Igualdad: 9 nuevas organizaciones suscriben los Principios de Empoderamiento de las Mujeres”, 2015)

Entre ellas, como se mencionó en el primer subtema de este capítulo, ManpowerGroup (2015) por ejemplo, a través del estudio: “7 pasos hacia una inclusión consciente: una guía práctica para facilitar la mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo” reveló que para lograr terminar con el empoderamiento masculino y esta fuerte cultura laboral arraigada a los hombres se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Cambia tu primero
2. Los líderes tienen que hacer suyo el compromiso, no delegarlo
3. cambia el cuestionamiento, pregunta: “¿Por qué no?”
4. Contrata personas que valoren a las personas
5. Promueve la cultura de inclusión consciente; los programas por si solos no funcionan.
6. Sé explícito: ¿Mujeres cuándo y dónde?
7. Sé responsable: establece objetivos alcanzables y medibles.

Dicha investigación va de la mano con el fuerte compromiso que la empresa mantiene hace más de una década sobre el liderazgo femenino y la igualdad de género. En la Argentina implementan un programa específico de formación y empleo para mujeres en proceso de reinserción laboral y desde el 2015 como ya se mencionó, están suscriptos a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres.

A modo de conclusión:

Solo cuando más mujeres y varones con conciencia de género adquieran y ejerzan el poder, involucrándose comprometida y

atractivamente y no por presión para lograr la equidad en las distintas etapas del desarrollo de una carrera laboral, podremos hablar de un cambio real y duradero. (Heller, 2015, p.185)

CAPITULO 3: LIDERAZGO FEMENINO

3.1. ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS?

La incorporación de la fuerza laboral femenina a los altos cargos de las empresas, generó como consecuencia un nuevo estilo de liderazgo. Se entiende por liderazgo la capacidad de influir en otras personas, con el fin de que se persigan los objetivos que el líder quiere, de manera voluntaria.

Si bien sólo el 5% de las mujeres son las que lograron “llegar” a la cúspide de las pirámides empresariales, conforman un número suficiente para que se desarrollen teorías sobre liderazgo femenino

Mercadé y Rosener (1990), investigadoras en Harvard, publicaron un estudio en Harvard Business Review, que consistió en entrevistar a más de cien mujeres ejecutivas y empresarias para entender el nuevo liderazgo que se iba formando: el femenino u horizontal.

Según las investigadoras, la característica principal que define a este tipo de liderazgo es la palabra inclusión. Sostienen que la mujer a la hora de dirigir equipos es más interactiva. Alienta a compartir el poder, la información y a estimular la participación de sus seguidores.

Según estas autoras, construir una identidad de grupo, es el foco de la mayoría de las mujeres que tienen la responsabilidad de liderar. Estas nuevas formas de trabajar, abren caminos diferentes en las empresas: las personas se “sienten parte” de ellas y como consecuencia, tienden a esperar que sus jefes sean abiertos y valoren más sus capacidades personales que la predisposición para seguir sus órdenes al pie de la letra.

Hoy el concepto de trabajo ha cambiado. Las nuevas generaciones están dando grandes lecciones: confianza en sí mismos, cuestionar órdenes con las que no coinciden, entusiasmo, trabajar por disfrute y no trabajar para luego disfrutar, son algunas de las palabras que acompañan la nueva era y, precisamente, el liderazgo femenino se adapta mejor a la tendencia cultural.

Rosener (1990), ha volcado parte de los resultados de sus estudios referidos al liderazgo femenino, en el libro *Las Formas de Dirigir de las Mujeres*, donde sostiene que la formación de equipos es la gran fortaleza de la mujer. Se aparta de la idea de que sólo los jefes tienen soluciones y propuestas, para empezar a alentar la participación del grupo, sirviendo de facilitadoras para que todos los integrantes puedan expresar sus ideas y asegurar que las decisiones finales, partan del análisis de la mayor cantidad de opiniones posibles.

Sin embargo, algunas desventajas se le han hecho al modelo. Las contraindicaciones que se le atribuyen a esta forma de liderazgo es el tiempo y dedicación que todas las decisiones conllevan, si no se tiene la suficiente experiencia.

Según *Ideas en Red* (2016), organización nacida en 2003 con el objetivo de recopilar información sobre casos de negocios exitosos, reconocida en varias oportunidades por emprendedores de Europa y América Latina, sostiene que los negocios más rentables y con futuro están relacionados a la tecnología (mercado de gente joven y descontracturada), (*"Ideas en Red"*; 2016). Precisamente, son esas las empresas que están haciendo sus pirámides cada vez más chatas... siguiendo el modelo que impone el liderazgo femenino.

Un ejemplo claro y contemporáneo de este tipo de empresas es el caso exitoso de la empresa "Google", el cual pone en práctica grupos de trabajo innovadores, pequeños, conectados, con iniciativa y lo más importante, con estructuras horizontales.

Bock (2015), vicepresidente de Recursos Humanos de Google, en su libro *"La nueva fórmula del trabajo"*, comparte algunas ideas para gestionar la nueva cultura que envuelve a las empresas. Una de ellas está referida al lugar de trabajo: debe ser motivante. Luz natural, colores, espacios de recreación, distensión. Flexibilidad, posibilidad de que haya diversión durante la jornada, sin perder el foco en la tarea.

Bock (2015), sostiene que las personas son el recurso más valioso de cualquier empresa y perder un empleado significa mucho costo. Afirma que el dinero ya no es el foco de motivación de la nueva era: es necesario, pero no suficiente. Los tiempos han cambiado, los empleados son completamente nuevos pero las estructuras empresariales parecieran estar rígidamente fijas.

El liderazgo femenino por lo pronto pareciera tener algunas de estas características: pensar en forma grupal y no individual, disfrutar del trabajo, escuchar e interactuar con los empleados desde la intuición, entre otras.

En otro plano, es necesario aclarar algunas consideraciones para analizar de la mejor manera este capítulo. El liderazgo femenino, lleva este nombre en relación al arquetipo vinculado con la mujer, pero no exclusivamente ejercido en todas las ocasiones por mujeres.

Raya (2016), Codirector del programa Liderazgo de Personas y Gestión de Equipos en ESADE (Executive Education) y también publicista en Harvard Business Review, sostiene que el liderazgo se clasifica en masculino y femenino, pero no está relacionado con el género de la persona, sino con el arquetipo que predomine en ella (si bien suele existir una predisposición natural en cada género). Esto quiere decir que una persona de sexo femenino puede tener mayor predominancia del arquetipo masculino y viceversa.

Raya (2016), sostiene que las características de las mujeres que se ubicaron en las altas gerencias el siglo pasado, solían estar asociadas al tipo de liderazgo masculino, pero que actualmente el arquetipo femenino está empezando a igualar en predominancia al masculino.

También define el arquetipo masculino con las palabras carisma, valor, estrategia, racionalidad y lógica (características consideradas masculinas), mientras que el arquetipo femenino lo relaciona con los conceptos empatía, flexibilidad, escucha activa y más habilidades de comunicación interpersonal.

Raya (2016), coincide con los autores citados previamente, que una de las más marcadas diferencias del liderazgo femenino con el masculino es que, las personas con mayor predominancia del arquetipo femenino, suelen tomar en cuenta mayor cantidad de opiniones a la hora de decidir.

¿Estará el liderazgo asociado al arquetipo femenino mejor preparado para la nueva generación?

3.2. BENEFICIOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS

Siguiendo el lineamiento del capítulo anterior sobre las características del liderazgo femenino y la gran relación que existe con la nueva cultura que se está gestando en las empresas, a partir de la incorporación de la generación de los Millennials, pareciera que el liderazgo femenino, tiene grandes expectativas para el futuro.

Según un artículo publicado por Harvard Deusto Business Review y EAE Business School, el liderazgo femenino tiene cuatro ventajas bien diferenciadas sobre el liderazgo masculino: trabajo en equipo, asertividad, simultaneidad y capacidad de influencia y negociación. (“Retos para ser directivos”; 2016)

El primer punto está relacionado con el trabajo en equipo: la mujer no sólo que valora mucho más que el hombre esta habilidad en las empresas, sino que lo fomenta y suele lograr equipos de trabajo fuertes y consistentes.

El segundo punto se relaciona con el asertividad. La mujer tiene mejores habilidades comunicacionales y una de las fortalezas está asociada precisamente a la capacidad de establecer un vínculo comunicativo sin agredir, pero tampoco sin quedar sometido a la voluntad del otro.

El tercer valor agregado de la mujer en las compañías es la simultaneidad. Varios estudios han demostrado que la mujer tiene mejores habilidades a la hora de hacer diferentes tareas al mismo tiempo. Este concepto es conocido

como el cerebro multitarea. De hecho, según el estudio sobre la conectividad entre distintas regiones del cerebro, realizado por PNAS (2013), Proceedings of the National Academy of the United States of America of Sciences, la teoría es científicamente cierta.

El estudio sostiene que, de acuerdo a los resultados sobre la investigación de la conectividad de las distintas regiones del cerebro, “Es más probable que los hombres sean mejores a la hora de realizar tareas simples, como montar en bicicleta, o en orientación espacial, mientras que las mujeres en promedio son mejores en memoria y habilidades sociales, lo que les confiere cierta ventaja a la hora de hacer varias tareas a la vez o encontrar soluciones para desarrollar en grupo” (“PNAS”; 2013)

Finalmente, el cuarto valor agregado, se refiere a la capacidad de negociación y de influencia sobre el otro. La mujer suele ser más conciliadora y arribar a acuerdos de manera más diplomática y efectiva.

En relación al género y las capacidades de negociación, Pradel, Bowles y McGinn (2005), en el artículo titulado “Cuando el género cambia la negociación”, publicado en Harvard Business Review, sostienen que no existe un tipo de negociación mejor ni peor. Existe el tipo de negociación oportuna para cada situación. El género no es realmente un parámetro de confianza para determinar el resultado de una negociación.

Las autoras afirman que, para asegurar resultados exitosos en una negociación, se deberán analizar previamente: las oportunidades y límites que se presentarán a lo largo de la negociación y luego, los factores situacionales que desprenden diferentes respuestas conductuales dependiendo si es hombre o mujer quien negocia.

También, aconsejan en base a su investigación, cuatro comportamientos que las empresas deberían adoptar para apaciguar que el género se convierta en un factor fundamental a la hora de negociar: anticipar disparadores de género, estudiar previamente el tipo de negociación y todos los posibles temas que se tocarán, asegurar que la información sea clara y transparente y, finalmente,

establecer objetivos de rendimiento que la empresa espera de sus empleados, de manera clara.

La consultora internacional McKinsey & Company elabora desde 2007 un informe anual en el que se analizan las capacidades y potencial de cada género en relación al rendimiento corporativo.

Analizan los puestos de alta gerencia de las empresas para medir el incremento en el número de mujeres que los componen y la consecuente correlación con los resultados financieros, para compararlos con las empresas cuya dirección está compuesta exclusivamente por hombres.

Los resultados demuestran que existe una estrecha relación entre el desempeño financiero y la diversidad de género en las compañías de todos los países y rubros.

Las evidencias del estudio, también demuestran que las áreas con mayor participación femenina en los puestos de alta dirección, son los relacionados a departamentos Financieros, departamentos de Legales y áreas de Recursos Humanos. Estas áreas concentran más del 50% de las mujeres que son miembros de juntas directivas.

En conclusión, las mujeres tienen baja presencia en los cargos de alta dirección de las empresas argentinas. Sin embargo, las nuevas culturas que se están gestando, desafían la realidad establecida.

El mundo laboral está mutando: los grupos de trabajo, las formas de trabajo, la diversidad dentro de las oficinas, hasta el concepto de trabajo está cambiando el foco para pasar a ser un término asociado al disfrute, dejando a un lado la idea de obligación y esfuerzo.

En este nuevo contexto, la mujer parece entender mejor las nuevas necesidades y por lo tanto, las empresas empiezan a poner foco en la diversidad.

3.3. CASOS DE IMPLICANCIA... ¿QUIÉNES HAN LLEGADO?

Mujeres que llegaron. Afortunadamente, son varios los ejemplos que se pueden dar sobre mujeres que han logrado ocupar puestos en el escalón más alto de las estructuras empresariales. A continuación, casos de implicancia de mujeres que lideran en rubros donde el hombre es quien predomina: automovilístico y tecnología.

ISELA COSTANTINI – Presidente de Aerolíneas Argentinas

Isela es brasilera, hija de padres argentinos. Estudió Comunicación Social en la Pontificia Universidad Católica do Paraná, en Curitiba, Brasil y luego se especializó en Mercadotecnia y Negocios Internacionales, realizando una maestría en la Universidad de Loyola de Chicago, en Estados Unidos

Empezó su carrera profesional en la empresa General Motors Brasil, en el área de ventas, donde fue ascendiendo hasta llegar a la gerencia de una de las plantas de la empresa (de chasis), ubicada en Texas. Luego volvió a Brasil para gerenciar el área de Programas e Investigación de Mercado y Planeamiento de Producto.

Unos años más tarde, fue Presidente de la Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFSA), siendo la primera mujer en ocupar ese cargo. Ese mismo año, en 2015, fue elegida la CEO del año por sus pares. El premio se decidió a través de una encuesta realizada entre 200 empresarios, consultores y políticos.

Con la llegada de Mauricio Macri a la presidencia, Costantini fue designada presidente de la Aerolínea Argentina. Es la primera vez que una mujer ocupa el cargo.

La oferta se la hizo Guillermo Dietrich, Ministro de Transporte de la Nación, quien considera a Costantini como un ejemplo de mujer empresaria

multinacional. Con fuerte personalidad y capaz de soportar las diferencias que la cultura argentina hace aún en este siglo.

En el 2013, fue incluida en el listado de las mujeres más poderosas de los negocios, que realizó la revista Fortune.

En la entrevista que le hace Mugica (2012), periodista del grupo La Nueva Revista, a Costantini, algunas de sus respuestas, inevitablemente revelan las barreras con las que ha tenido que luchar por ser mujer, a pesar de estar en un puesto de alta jerarquía.

Una de las respuestas más llamativas se da cuando Mugica, le pregunta cómo fue su inserción en el mundo empresarial. Isela contesta que no le resulta tanto problema ser mujer, aunque es una barrera, como también lo es la edad. Confiesa que muchos periodistas al principio le han consultado qué experiencia tiene porque era muy joven y la crucificaban con frases como “Vos sos tan joven que nunca viviste un momento de crisis”. De todas formas, afirma que en su experiencia en GM, pudo dar cuenta que no sólo hombres de 50 años son los que compran sus autos sino también mujeres y de todas las edades. Dice que está en donde está, porque le surgieron oportunidades. Si bien tuvo que exponerse a muchos desafíos y tuvo que absorber rápidamente muchas responsabilidades y conocimientos, sostiene que sus valores y resultados como profesional siempre la ayudaron. Está convencida de que uno puede tener un CV espectacular, pero si abre la boca en un momento inoportuno, se puede determinar toda una carrera profesional.

Luego Mugica pregunta si es un doble esfuerzo contra el prejuicio, a lo que Isela contesta que es así. Absolutamente. Confiesa que muchas veces entra a un lugar y siente que la están midiendo. Siempre dice que lo piensa, porque es una de las virtudes que le permitió escalar hasta un puesto de tal magnitud, pero es consciente de que al otro lado de la mesa, la gente está midiendo cada palabra que pronuncia. Afirma que es algo que molesta, pero que ya lo lleva con ella. Sostiene que una de las soluciones que encontró a ese problema es vender credibilidad de quién es, para que puedan confiar en lo que dice o pide.

Para generar confianza y en consecuencia resultados, sostiene que no alcanza con mostrar el Currículum. Tiene que mostrar hechos.

FABRICIA DEGIOVANNI – Directora General para Argentina y Uruguay - Microsoft Latín América

Degiovanni fue nombrada Directora General para Argentina y Uruguay de la empresa Microsoft, con el objetivo de desarrollar estrategias de negocio y operaciones sin perder el foco en el desempeño de la empresa.

Fabricia, nacida en Argentina, estudió en la Universidad de Buenos Aires la carrera de Ciencias Económicas

Con más de dieciocho años de experiencia en el rubro IT ya ha ocupado más de un puesto de alta jerarquía en empresas como IBM e Informix.

Con una gestión enfocada en el recurso humano, Degiovanni ya hace más de diez años que trabaja en Microsoft y se plantea como principal desafío adaptarse a las nuevas generaciones que exigen un cambio radical en la gestión.

Con la excusa del 101º aniversario por el Día Internacional de la Mujer, El Cronista reunió a cinco mujeres CEOs de diferentes empresas (Microsoft, Movistar, Vital Voices y Wormhole IT), para debatir sobre el nuevo rol que la mujer está asumiendo en el ambiente corporativo.

Entre las participantes, se encontró Degiovanni, quien sostuvo que la mujer “Ganó protagonismo en las decisiones de consumo de la familia y las empresas asumieron que contratar mujeres las ayudaría a orientar mejor su negocio”.

Es consciente del doble rol que la mujer debe llevar: el de madre y el de trabajadora, pero aun así siente que el equilibrio es posible, si las empresas acompañan el cambio cultural: “Muchas mujeres universitarias, que hoy no trabajan, podrían hacerlo con cierta flexibilidad. Muchas piensan qué emprendimiento iniciar desde su hogar para estar con los chicos y no saben

que podrían estar en una empresa y, a la vez, dedicarles tiempo a sus hijos".
("El Cronista"; 2012)

¿Se unirán las empresas a la flexibilidad que la mujer requiere?

METODOLOGÍA

Para abarcar el estudio del liderazgo femenino en las empresas, específicamente los causales del bajo nivel de empleo de mujeres en los puestos de alta gerencia y su relación con el estilo de mando, se decidió entrevistar a líderes femeninas ubicadas en lo alto de las pirámides de diferentes organizaciones, analizar artículos científicos en referencia al empoderamiento de la mujer y el video de una experta en el área. Toda la información recolectada se analizará, relacionará y finalmente se llegará a una conclusión teórica.

El método que se utilizará a lo largo del trabajo de investigación, será cualitativo - descriptivo. A diferencia del cuantitativo, el proceso de conocimiento se enfoca en la descripción de los hechos, mientras que en el método cuantitativo, el foco está en el control de las variables y la medida de los resultados expresados numéricamente.

Según Apple (1978), lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos, sino son más bien métodos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

Por mucho tiempo ha existido el debate sobre cuál es la forma más óptima de obtener información válida y que sirva de base a los estudios de investigación.

Según Fernández Sierra y Santos Guerra (1992), la complejidad de los fenómenos educativos es de tal magnitud que difícilmente puedan ser evaluados a través de mediciones. Por esta razón, cada vez se acepta más la metodología cualitativa como una alternativa válida de investigación en las ciencias sociales.

En los trabajos de investigación se suele hacer una combinación de los dos métodos llamada "triangulación", esto es así, ya que en ocasiones es necesario contar con diferentes puntos de vista y percepciones, que utilizando los métodos por separado no podríamos obtener.

La utilización de ambas formas de investigación, tal como menciona Graner y otros (1956) y Denzin (1970), fortalecerá el resultado final. Sin embargo, este no es el caso. Si bien se utilizarán datos duros como referencia, el campo de estudio se desarrollará sobre el método cualitativo plenamente.

El mismo tiene las siguientes características: interés en la comprensión de los factores con el objetivo de descifrar la conducta humana desde la perspectiva de quien habla, hace una observación del factor en su estado natural sin alterar ni controlar ninguna variable, se fundamenta en la realidad, el proceso y ya que se centra en el estudio de casos aislados, no puede generalizar conclusiones. Finalmente, parte de la premisa que la realidad es dinámica.

Jacobs (1987), agrega otras características al método: existe proximidad entre el observador y los hechos o personas que van a ser estudiados, hay un diálogo permanente entre ellos, priman los significados subjetivos ya que tienen mayor peso las interpretaciones construidas por el observador que la realidad entre los hechos y las “leyes” y finalmente agrega que se usa un lenguaje simbólico y conceptos comprensibles, más que signos numéricos (propios del método cuantitativo).

Por todas las razones ya mencionadas, el tipo de investigación será descriptiva, ya que se interpretará lo que “es” y cómo se relaciona a hechos precedentes. Específicamente, de qué trata el liderazgo femenino, por qué hay un bajo porcentaje de mujeres en los puestos de alta jerarquía en las organizaciones y cómo se relaciona esto con el recorrido histórico de la mujer en el ámbito laboral.

Dentro de la tipificación de investigación descriptiva, se hará un análisis detallado y completo de casos particulares y se estudiará cada uno en particular haciendo especial foco en las características que tienen en común y sus diferencias.

Se analizarán ocho casos de mujeres líderes del ámbito privado y público, se sumará a ello el estudio de tres artículos científicos relacionados al tema y finalmente se analizará el video de una experta como lo es Lidia Heller, autora

más citada dentro del marco teórico. De esta forma se conformará la triangulación.

FIGURA 2: MÉTODOS UTILIZADOS PARA REALIZAR LA TRIANGULACIÓN



Fuente: Elaboración propia

El instrumento que más se utilizará será la entrevista, ya que, según Taylor y Bogdan (1984) en su libro "Introducción a los métodos cualitativos de investigación", la información que nos proporcionan las mismas produce datos puramente descriptivos, como lo son las propias palabras de las personas y también las conductas observables al momento de indagar. Algunas de las ventajas que nos brinda el método seleccionado son:

- Observación del escenario y personas entrevistadas desde una perspectiva global. Permite estudiar a las personas en el contexto de su pasado y en las situaciones en las que se hallan actualmente.
- Estudio de acontecimientos pasados a los cuales de otra manera no se lograría tener acceso.

- Esclarecimiento de la experiencia humana subjetiva. La historia de cada entrevistado nos permite conocerlos más en profundidad, ver el mundo a través de sus ojos e introducirnos en sus experiencias.

Entre las entrevistas que se llevarán a cabo se encuentran las siguientes mujeres:

- Julia Colman: Gerente de Recursos Humanos de Federal Mogul Argentina S.A
- María Celeste Porini: Directora Médica en Asociación Mutualista empleados del Banco Provincia de Buenos Aires
- María Laura Campo: Directora en procesos de soporte en Grupo Lafken.
- Paula Etala: Gerente de investigación, desarrollo y capacitación del Servicio Meteorológico de la Nación Argentina
- Florencia Yanuzzio: Directora Ejecutiva Fundación Avon & Manager Comunicaciones Corporativas de South Market Group Avon
- Mariana Zuvic: Diputada del Parlamento del Mercosur por el bloque Cambiemos
- María Jimena Fernández: Directora asociada de entrenamiento global para Latino América
- Julia Etulain: Investigadora principal del área ciencias biológicas y de la salud del CONICET

A través del análisis de las mismas se busca obtener la saturación de datos descriptivos que las personas brindan a partir de sus propias vivencias. A su vez, los principales objetivos que se desean alcanzar a partir de ellos son los siguientes:

- Identificar la predominancia de género en los puestos de mayor jerarquía

- Identificar si existen o existieron trabas impuestas por la sociedad o autoimpuestas por ellas mismas para desarrollarse como profesionales.
- Determinar el arquetipo de liderazgo que predomina en las organizaciones.

FIGURA 3: CUADRO RESUMEN DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Referencias
Liderazgo	Características del liderazgo femenino	Porcentaje % de mujeres en puestos gerenciales	Análisis de documentos	Artículo 1
		Arquetipo más frecuente	Entrevistas	Pregunta 3.a
	Beneficios del liderazgo femenino en las empresas	Generación de grupos de trabajo	Análisis de documentos	Artículo 2
		Posibilidad de que la mujer aporte beneficios femeninos (sin masculinizarse)	Análisis de opinión de experto	Análisis opinión de experto
Feminismo	Cultura masculina vs. Cultura femenina	Posibilidad de ascenso para la mujer	Entrevistas	Pregunta 4.a
	Percepción de las generaciones sobre la equidad	Prácticas implementadas en las empresas que benefician a la mujer	Análisis de documentos	Artículo 3
			Entrevistas	Pregunta 4.b

Fuente: Elaboración propia

TRABAJO DE CAMPO

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

JULIA COLMAN (FEDERAL MOGUL ARGENTINA S.A)

Gerente de Recursos Humanos de Federal Mogul Argentina S.A.

El día 27/10/2016 tuvimos la posibilidad de entrevistar a Julia Colman, gerente de Recursos Humanos de la empresa multinacional Federal Mogul S.A. Dicha, es una compañía que se dedica a la fabricación de autopartes.

Al comenzar con la entrevista se le preguntó si se le había presentado algún obstáculo a lo largo de su carrera profesional que debió afrontar por el hecho de ser mujer. A lo que nos comentó, que si bien no recordaba una situación en donde se le haya presentado un obstáculo específico, comprendía que desde principios de su carrera laboral sabía que no iba a ser fácil transitar el camino del trabajo por diferentes aspectos culturales impuestos por la sociedad. Esto se debe, como indica Heller en el apartado 1.2, a las pautas culturales que impiden que la mujer avance.

Ante la pregunta relacionada con el equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, Colman responde que no, ya que pasa más tiempo de la semana dedicada a su trabajo que a sus hijos y a su hogar. En este punto se puede dar cuenta que si bien Colman ha podido vencer los límites autoimpuestos que, como afirma Heller en el apartado 1.2, se conoce como “Techo de Cristal”, todavía le queda camino para recorrer en busca del equilibrio.

Siguiendo con la entrevista, nos resultó importante saber su opinión sobre si a las mujeres les costaba más llegar a puestos de alta jerarquía o escalar en las empresas. Julia contestó que por su parte, en su recorrido laboral no tuvo inconvenientes para llegar a donde se encuentra hoy en día, pero a pesar de ello, sostiene que sí existe una clase de prejuicio y sociedades machistas. Al igual que sostuvo Heller en el subcapítulo 2.3, la entrevistada coincide que

para lograr un verdadero cambio de conciencia en las sociedades se debe empezar con un proceso lento pero valioso hacia la inclusión y no debe ser solamente la mujer que se ocupe de las cuestiones laborales y familiares.

A la hora de preguntar por sus experiencias laborales vividas y sus estudios para llegar hoy a donde está, Julia pudo destacar que si bien el estudio fue la base para llegar a donde llegó, la experiencia de trabajar por sobre todo en empresas multinacionales, le sentó muchas bases y le dio la posibilidad de adherir a sus estudios el manejo de diferentes culturas, buenas costumbres. Resaltó que la inclusión o aceptación femenina sería la solución en la cultura en la que vivimos, en coincidencia con Antuña que se cita en el apartado 1.2.

Para determinar el estilo del liderazgo, se le preguntó por alguna situación conflictiva que haya tenido que atravesar a lo largo de su carrera laboral y el modo en que decidió llevarla a cabo para solucionarla. Por lo que nos comentó que en el último tiempo en Federal Mogul S.A, uno de los empleados de la empresa le dio un cabezazo al otro y comenzó un maltrato físico y verbal y como consecuencia, tuvo que desvincularlos. Lamentablemente, esta situación terminó con reclamos por parte del sindicato ya que, los empleados tenían mucha antigüedad. Ante esta situación, pudimos detectar el estilo de liderazgo de Julia Colman. Concluimos que posee un estilo de liderazgo masculino ya que además de tomar decisiones firmes y consistentes pudo manejarlo con carisma, valor y sin tener en cuenta la opinión del resto de los empleados, como lo indica Raya en el apartado 3.1 cuando describe al arquetipo masculino.

Por último, cuando le cuestionamos acerca de su opinión sobre si las mujeres o los hombres llegaban con mayor facilidad a los puestos de mayor jerarquía, resaltó que para ella, las mujeres se imponen cierto límite invisible a la hora de elegir ascender en un puesto de jerarquía, eligen tener otras prioridades, y también que la cultura nunca estuvo del lado del estereotipo femenino, ya que desde hace siglos siempre se lo vio al hombre con mayor capacidad para ocupar los puestos gerenciales. En este punto, coincide con Azinovic citada en

el apartado 2.3 donde sostiene que la igualdad de género en el ámbito laboral, debería comenzar con un cambio de paradigma mental tanto en los hombres como en las mujeres.

Con el fin de darle un cierre a la entrevista, Julia nos comentó a grandes rasgos que en Federal Mogul S.A, en el proceso de selección de personal, no se hace discriminación por sexo. La selección eficaz depende del perfil de la persona y de los requisitos del puesto.

MARÍA CELESTE PORINI (AMEBPBA)

Directora Médica en Asociación Mutualista empleados del Banco Provincia de Buenos Aires.

El día 27/10/2016 tuvimos el agrado de entrevistar a Celeste Porini, Directora Médica de una empresa Nacional. Amebpba es una compañía que se dedica a brindar servicios asistenciales.

Al comenzar la entrevista se le pregunto a Celeste si se había presentado algún obstáculo a lo largo de su vida laboral por ser mujer, a lo que asentó. Destacó que en el año 1980, cuando ella se recibió de médica, eran mayoritariamente hombres los que se dedicaban a esa carrera. A pesar de eso, sostiene que sus pares la ayudaron a superar esas barreras culturales, con perseverancia y mucho esfuerzo, tal como lo indica Heller en el apartado 1.2 donde hace referencia a las pautas culturales que impiden que la mujer avance. O como indica Taylor en el subcapítulo 1.2 cuando hace referencia a que muchas empresas tienen pensamientos estructurados acerca de los hombres y de las mujeres y son muy difíciles de cambiar.

Como segunda pregunta, nos interesó saber si existía un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, a lo que nos respondió que luego de muchos años logró encontrarlo, ya que para ella nunca le fue fácil equiparar ambas cosas, porque había sido mamá de tres hijas y era muy complicado para ese entonces, encontrar un equilibrio que le permitiera cumplir con las agendas laboral y personal. Podemos observar que Celeste coincide con Heller en el apartado 1.2 donde afirma toda mujer debe enfrentarse al famoso techo de cristal y además, conciliar las tareas laborales con las del hogar.

Siguiendo con la entrevista, nos resultó importante saber su opinión sobre si a las mujeres les costaba más llegar a puestos gerenciales. A lo que Celeste nos respondió que a las mujeres les cuesta más llegar, por cuestiones culturales impuestas por la sociedad, prejuicios acerca de cómo se manejan las mujeres

y las capacidades que tienen y principalmente porque ellas priorizan siempre la familia, más allá de que puedan hacer todo a la vez y sean grandes luchadoras. En este punto, coincide con Heller citada en el subcapítulo 2.3, que afirma que para lograr un verdadero cambio de conciencia en la sociedad, se debe empezar con un proceso lento hacia la inclusión del género femenino.

A la hora de preguntar por sus experiencias laborales vividas y sus estudios, Celeste pudo destacar que para ella fue muy difícil llevar a cabo una carrera profesional, ya que había comenzado a estudiar en la época militar. A pesar de esa barrera impuesta por la sociedad, siempre contó con el apoyo de sus padres y de esta manera se le hizo más fácil transitar su carrera, pudiendo terminar su residencia y recibiendo de cardióloga. Nos comentó que una vez casada y con sus tres hijas, pudo realizar la especialización en hemodinámica que tanto le gustaba. Pero, alrededor de los cuarenta años, tuvo que sacrificar esta rama de la medicina por su familia, ya que sus hijas se encontraban en el colegio y necesitaban de ella. Para ella era muy importante un cambio rotundo acerca de cómo piensa la sociedad de hoy en día, considera que la inclusión de género femenino sería una solución a la cultura de esta sociedad, por lo que coincide con Artuña citada en el apartado 1.2

Para poder determinar el estilo de liderazgo que posee Celeste, se le preguntó por alguna situación específica conflictiva que tuvo que transitar a lo largo de su carrera laboral y cuál fue el método que decidió llevarla a cabo. Nos comentó que en la empresa donde trabaja hoy en día, tuvo un problema muy serio, por justamente desprestigio hacia ella y hoy en día, luego de reflexionar, asume que seguramente fue por el hecho de ser mujer, y al mismo tiempo Directora Médica. Nos relató una frase muy interesante, “cuando estás en el centro de la tormenta tenes que esconder la cabeza y esperar” y de esta manera pudimos determinar que poseía un estilo de liderazgo masculino, que estaba ligado a un pensamiento lineal, un liderazgo fuerte y a la necesidad de mostrarse más autoritaria, con mayor lógica para llevar a cabo la situación y con una mejor estrategia ante determinada situación, en coincidencia con Raya (Capítulo 3.1).

En consecuencia a lo anteriormente mencionado, pudimos notar que en base a las decisiones abruptas que fue tomando a lo largo de su carrera profesional, desde el puesto de Directora Médica dentro de una compañía con una nómina de 800 empleados, Celeste es una persona cumplidora, responsable, con mucho carisma, con valor, y con racionalidad.

Por último, nos mencionó que en la institución donde ella trabaja los puestos de mayor jerarquía están ocupados por hombres y sostiene firmemente que las posibilidades que tienen los hombres de ocupar puestos de alta gerencia dependen exclusivamente de las políticas públicas que se apliquen a nivel nacional y de las políticas que aplique cada institución.

MARÍA LAURA CAMPO (GRUPO LAFKEN)

Directora en procesos de soporte en Grupo Lafken.

El día 04/11/2016 tuvimos la posibilidad de entrevistar a María Laura Campo, Directora en procesos de soporte en una empresa Nacional. Grupo Lafken es una empresa que se dedica a la comercialización y venta de medicamentos, pero especialmente aquellos que son de alto costo.

Al comenzar la entrevista se le preguntó si se le había presentado algún obstáculo a lo largo de su carrera profesional por ser mujer, a lo que nos comentó que sí, que nunca le fue fácil transitar este largo período ya que ser directora no era nada sencillo, pero a pesar de eso, nos cuenta que con perseverancia, carácter y estrategia pudo superar esas barreras y llevar a cabo una buena gestión. Esto se debe, tal como indica Heller en el apartado 1.2, a las pautas culturales que impiden que la mujer avance.

Luego, nos interesó saber, si existía un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, para lo cual la entrevistada nos respondió que luego de varios años logró encontrarlo, pero por supuesto que no le fue fácil a lo largo de su vida, ya que la familia se encontraba por un lado y el trabajo iba por un camino muy distinto. Tal como lo indica Heller, en el apartado 1.2, toda mujer debe enfrentarse al techo de cristal y actuar frente al gran desafío de tener que conciliar las tareas profesionales con las tareas del hogar y la crianza de los hijos.

Siguiendo con la entrevista, le consultamos qué pensaba en relación al camino que tiene que recorrer la mujer para llegar a puestos de alta jerarquía, a lo que la entrevistada respondió que por su experiencia de vida, notó que era más complicado llegar para la mujer, por distintos motivos: discriminación, la cultura patriarcal impuesta en la sociedad y por infinitos prejuicios existentes.

De todas formas, logró llegar a donde quiso y se encuentra en donde quiere estar, y sostiene que la cultura está fuertemente ligada al mundo masculino y

por esta cuestión es mucho más difícil que la mujer se incorpore a los puestos de alta gerencia, por lo que coincide con Muciño en el apartado 1.2 y con Heller en el apartado 2.3, que para lograr un verdadero cambio en la sociedad se debe comenzar con un proceso lento hacia la inclusión del género femenino y sostiene que no debe ser sólo la mujer que se ocupe de ambas responsabilidades (familiar y laboral).

A la hora de preguntar por sus experiencias laborales y estudios que le permitieron llegar hoy a donde está, María Laura resaltó que desde chica creyó que era muy importante el hecho de tener una carrera universitaria. El estudio es algo que a ella le gusta, y aunque se le hizo un poco más complicado el hecho de trabajar y estudiar al mismo tiempo, (además de ocuparse de sus hijas), ella disfrutaba de su trabajo y de su familia. Contó con el apoyo de su familia y de esta manera, logró cumplir tanto con sus metas personales como profesionales. De esta manera coincide con Degiovanni que se cita en el apartado 1.3 y con Antuña citado en la sección 1.2, donde resalta que la inclusión o aceptación femenina sería la solución para la cultura en la que vivimos.

Para lograr determinar el estilo de liderazgo, se le preguntó por alguna situación conflictiva, o alguna decisión difícil que tuvo que tomar a lo largo de su carrera profesional y el modo en que decidió llevarla a cabo. Laura nos contó que hace unos años no le quedó otra opción que despedir a una persona muy querida para ella, y fue una situación muy difícil porque fue quien se tuvo que hacer cargo de explicarle a su amiga, cuál era el motivo de la desvinculación. Al escuchar el relato pudimos detectar con respecto a su liderazgo, que poseía uno femenino. A medida que llevo a cabo el procedimiento de desvinculación del empleado notamos que a ella le gustaba trabajar en equipo, porque siempre resaltaba el hecho de tomar la decisión no individualmente, sino con el presidente de la institución y el área de Recursos Humanos, se llevó a cabo todo el proceso en conjunto. Una vez desvinculada se hizo cargo de la situación y se les explicó a los demás empleados cuál era el motivo de la desvinculación, y en esta situación particular, pudimos notar

que Laura posee un estilo de liderazgo femenino, tal como lo indica Bock en el apartado 3.1.

Por último, cuando le consultamos su opinión acerca de que si las mujeres o los hombres llegaban a los puestos de mayor jerarquía, nos mencionó que en su opinión, tienen más posibilidades de ascenso los hombres que las mujeres porque más allá de la cultura impuesta por la sociedad, los hombres tienen más disponibilidad de carga horaria para cumplir sus funciones y por ejemplo, no tienen períodos de licencia por maternidad que sí gozan las mujeres. A lo que coincide con Azinovic en el apartado 2.3 donde sostiene que la igualdad de género en el ámbito laboral debería comenzar con un cambio de paradigma mental tanto en los hombres como en las mujeres.

Con el fin de darle un cierre a la entrevista, María Laura nos comentó que en Grupo Lafken no existe ninguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía.

PAULA ETALA (SERVICIO METEOROLÓGICO DE LA NACIÓN ARGENTINA)

Gerente de Investigación, Desarrollo y Capacitación del Servicio Meteorológico Nacional Argentino

El día 6 de noviembre tuvimos la oportunidad de entrevistar a Paula Etala, Gerente de Investigación, Desarrollo y Capacitación del Servicio Meteorológico de la Nación Argentina. Este organismo de carácter científico-técnico, tuvo su origen con la Ley N° 559, sancionada por el Honorable Congreso de la Nación el 4 de octubre de 1872, por la cual, se creó la Oficina Meteorológica Argentina (OMA), con dependencia de la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa de la Nación.

Si bien la empresa es Nacional, tiene alcance internacional ya que está en permanente contacto con la ONU, OIT, entre otros organismos internacionales. Paula es una profesional usual de aeropuertos a lo largo del mundo, hoteles, idiomas distintos y los demás aspectos relacionados a viajes de negocios. Su último viaje, y tal vez uno de los más memorables, fue a la Antártida para visitar una base del organismo. En cuanto a lo individual, es madre de tres hijos, ya todos mayores de edad y está casada.

En relación a la pregunta vinculada con obstáculos que tuvo que sortear a lo largo de su carrera, nos cuenta que por el sólo hecho de ser mujer ya se generaron dificultades en su camino. Sostiene que el hombre tiene un código empresarial difícil de interpretar y la mujer en relación a ese código, es un extraño. Esto se debe a los prejuicios ya impuestos en nuestra sociedad que son parte de la cultura argentina, como bien se explica en el apartado 1.2, citando a Taylor.

En relación al balance entre la vida personal y laboral, Paula nos cuenta que en los puestos menos demandantes que tuvo que transitar para ocupar hoy el puesto de liderazgo, el balance existía. Hoy en día, es difícil pero hace un gran

esfuerzo por encontrarlo. De hecho, durante la entrevista reflexionó que si esto lo tendría que haber hecho años atrás, con los hijos siendo pequeños, hubiera sido imposible. En este sentido, se puede observar como Paula, rompe el techo de cristal que a muchas mujeres les parece imposible. Como explica Heller, en el capítulo 1.2, Paula pudo, si bien ahora se le está haciendo más difícil, lograr la conciliación entre tareas profesionales y tareas del hogar.

Como se citó al autor Raya en el capítulo 3.1, Paula coincide en que el hombre siente mayor satisfacción con la retribución material que con la retribución de empatía de sus seguidores, y compartió que fue eso mismo lo que hizo que hoy en día el organismo en el que trabaja tenga más presencia de mujeres que de hombres. En el momento en el que ella estudió la carrera – Cs. De la Atmósfera – era una carrera que estaba mal retribuida, por eso había más presencia de mujeres.

Paula también coincide con que a la mujer le cuesta más llegar y ella misma lo vivió en experiencias previas. Tuvo que tomar decisiones de alto riesgo para estar hoy en donde está. Buscó abrir puertas hasta en organismos fuera del país, vivió tres meses en Estados Unidos por ejemplo, hasta que se dio la oportunidad que ella buscaba en Argentina, y donde está hoy en día establecida. Como se citó a Heller en el capítulo 2.3, no sólo la mujer, sino toda la sociedad, tiene que transitar un proceso de cambio de cultura para que a la mujer no le sea tan difícil llegar.

En respuesta a la pregunta vinculada con la resolución de un problema que tuvo que sortear hace poco, nos cuenta que si bien toma decisiones críticas en la empresa todo el tiempo, no se suele involucrar desde lo emocional. Paula sostiene que busca la justicia en las decisiones que toma. De hecho, siente que a veces es demasiado objetiva. En acuerdo con el autor Raya, citado en el apartado 3.1, Paula, siendo de la generación X, cuenta con un arquetipo más masculino que femenino para liderar... de todas formas aportando el valor agregado de las características inherentes a la mujer. Es decir, si bien es su

forma de mandato podemos observar mayor predominancia del arquetipo masculino, aporta a la organización el valor agregado propio de la mujer.

En el organismo en el que trabaja, se da una situación especial, como se contó previamente, ya que hay mayor presencia de mujeres que de hombres. Sin embargo, cuenta que en el ámbito internacional en el que se maneja, las diferencias de oportunidades se notan mucho más. El hombre todavía tiene más oportunidades que la mujer.

Finalmente, compartió con nosotros que la empresa no cuenta con programas para alentar la igualdad de oportunidades de las mujeres en la empresa. Sin embargo, y en acuerdo con la autora Azinovic citada en el apartado 2.3, la mente de las ejecutivas ha cambiado, al punto de que las mujeres seguidoras, se animan a hablar si es que sufren alguna injusticia. Da el ejemplo de una mujer que en una dependencia en el interior del país, no la dejaban trabajar una hora menos por post-maternidad (práctica que está respaldada por la LCT) y se puso en contacto con ella para que buscaran una solución. Esto se genera por la confianza que construyen las líderes con sus seguidores... las cosas han cambiado. Años atrás, Paula afirma que esa queja nunca le hubiera llegado.

FLORENCIA YANUZZIO (AVON)

Directora Ejecutiva Fundación Avon & Manager Comunicaciones Corporativas de South Market Group Avon

El día 31 de octubre, entrevistamos a Florencia Yanuzzio, Directora Ejecutiva de la Fundación Avon y Manager de Comunicaciones Corporativas en Avon de Sudamérica. La Fundación Avon nace con la misión de defender los derechos de las mujeres, cuidar su salud, su integridad física, social y emocional. Como pilares de trabajo se destacan la lucha contra el cáncer de mama, el mamógrafo móvil, programas contra la violencia doméstica, campañas de concientización, premios a las mujeres solidarias, entre otros.

Al escribir su nombre en el buscador de internet, son infinitos los méritos y artículos publicados en relación a ella. Es reconocida en el ámbito laboral por su insostenible lucha por los derechos de las mujeres, sirviendo ella de ejemplo. En el plano individual, si bien no está casada, hace muchos años que está en pareja y es madre de dos hijos muy chicos, uno de tres y otro de un año.

Cuando se le consultó sobre los obstáculos que tuvo que transitar para estar hoy en donde está, nos comenta que tuvo la suerte de cruzarse con líderes que siempre alentaron a crecer tanto profesionalmente como humanamente. La han respetado en el plano laboral y también en el social ya que se le han atribuido esquemas flexibles de trabajo al entender que es madre de dos hijos. A diferencia del apartado 1.2 en donde se explica que la cultura aún está teñida de esquemas patriarcales, a Florencia, tal vez por ser de una era más contemporánea, el hecho de ser mujer no le pesó tanto.

En cuanto a la pregunta relacionada con el equilibrio entre la vida laboral y personal, nos contó que si bien siempre lleva una carga de culpa por el hecho de estar tantas horas afuera, entiende que los hijos en un futuro van a estar orgullosos de la madre que tienen, ya que lucha por la posición en la que está

y disfruta de su trabajo. Como explica Heller en el apartado 1.2, el techo de cristal lo pudo claramente romper Florencia, aunque todavía está en el proceso de encontrar un mejor equilibrio entre lo laboral y personal.

Florencia coincide con Heller, autora citada en el apartado 2.3, en el sentido de que a la mujer le cuesta más llegar. De todas formas, explica que en la empresa en la que ahora trabaja, se da una situación muy particular ya que las mujeres tienen igualdad de oportunidades.

En cuanto a las decisiones difíciles con las que se tuvo que involucrar, Florencia compartió la anécdota de una acusación por parte de un compañero que sostenía que Florencia había manejado una situación de manera poco ética. En ese momento, hace ya varios años, Florencia respondió el mail con una carga emocional fuerte. Hoy en día, interpreta esa acción como un error y explica que si le pasara ahora, respondería de una forma mucho más objetiva y racional. Se puede observar, tal como lo indica el autor Raya en el apartado 3.1, que al principio de su trayectoria, Florencia contaba con una predominancia del arquetipo femenino, y con el pasar de los años, Florencia desarrolló en mayor medida el arquetipo masculino.

Finalmente, Florencia, en concordancia con la autora Azinovic citada en el apartado 2.3, sostiene que la igualdad de oportunidades de género en el plano laboral, parten de un cambio de paradigma mental tanto en los hombres como en las mujeres. De hecho siente que en Avon, creció tanto profesionalmente, debido al contexto y al clima laboral que se gestó. Entiende que el cambio es un proceso largo, que si bien en Avon ya se está dando, será una tarea difícil en el resto de las compañías. En Avon, por ejemplo, hasta se implementó una política de Soft Landing para que las mamás, tengan la posibilidad de trabajar cuatro horas desde la oficina y cuatro desde la casa, durante el período de lactancia.

MARIANA ZUVIC (PARLAMENTO DEL MERCOSUR)

Diputada del Parlamento del Mercosur por el bloque Cambiemos

El día 3 de noviembre, entrevistamos a Mariana Zuvic, diputada del Parlamento del Mercosur por el frente Cambiemos. También conocido como Parlasur, es el órgano, por excelencia, representativo de los intereses de los ciudadanos de los estados partes. El mismo entró en funcionamiento durante el año 2006 y cumple funciones testimoniales referidas a la preservación de la democracia y los derechos humanos.

La diputada Zuvic, fue electa para formar parte de este órgano deliberativo en las últimas elecciones presidenciales del año 2015. La misma antes de asumir su cargo actual, ya era reconocida por su fuerte carácter y por ser una de las primeras en fundar un partido político en su tierra natal, Rio Gallegos, diferente al que predominaba en el 2007 que era el Kirchnerismo.

En el plano personal, Mariana es mamá de dos hijos y se encuentra casada con Eduardo Raúl Costa. Si bien ambos son originarios de Santa Cruz, hoy en día se encuentran viviendo en Buenos Aires, donde desempeñan sus cargos políticos.

En relación con la pregunta sobre obstáculos que debió afrontar durante su carrera laboral, ella nos comentó que desde un principio tuvo que soportar que se le impusieran para formarse como política por el simple hecho de ser mujer, de hecho, hoy en día, a la hora de enfrentarse contra un público donde predomina el sexo masculino, ella siente que debe prepararse el doble para lograr ser escuchada y tenida en cuenta a la altura de alguno de sus compañeros hombres. Esto se debe, como indica Heller en el apartado 1.2, a las pautas culturales que impiden que la mujer avance. Sin embargo, más allá de lo que debió y debe sobrepasar para ganarse un lugar en el ámbito político, Mariana, nunca dejó de luchar por el lugar que le correspondía y siempre salió del papel de víctima y estereotipo femenino que impone la sociedad.

Respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral, Zuvic nos comentó que su ámbito de trabajo es muy difícil, involucrarse en la política para ella es como trabajar las 24 hs, le demanda mucho tiempo, por lo que no siempre se sintió acompañada ni logró encontrar ese equilibrio del que tanto se habla. Si bien nos afirmó que en el día de hoy, sí puede decir que alcanzó un balance entre ambos mundos, el mismo le costó años encontrarlo. Como indica Heller en el capítulo 1.2, toda mujer debe enfrentarse el famoso “techo de cristal” y Mariana logró hacerlo desde la fuerza, consistencia y perseverancia con su trabajo, gracias a ello venció el estereotipo femenino implantado en la sociedad. Cree firmemente, al igual que Antuña en el apartado 1.2, que el empoderamiento de las mujeres se logra desde el ejemplo de otras mujeres.

Al preguntarle a Mariana Zuvic si a las mujeres se les dificulta más que a los hombres llegar a puestos de poder, no dudó en contestar que es afirmativo y que incluso a ella le costó mucho entrar en el ámbito de la política por ser mujer. Sin embargo, además de creer que el problema se da por los estereotipos que impone la sociedad de mujer, ama de casa, familia, cree firmemente que en parte la culpa también es de las mismas mujeres que crían a sus hijos y esposos de maneras machistas. Al igual que se citó a Heller en el subcapítulo 2.3, la entrevistada coincide en que para lograr un verdadero cambio de conciencia, se debe apuntar a pequeños pasos y comenzar desde uno mismo a imponer estrategias, como por ejemplo, la crianza de los hijos o el involucramiento del sexo opuesto en las tareas de la casa. Ella misma recordó que durante su vida, su abuela fue muy influyente en su carácter y fue una de las cosas que nunca le dejó darse por vencida.

Para determinar el estilo de liderazgo de la diputada, se le preguntó por alguna situación conflictiva que haya tenido que atravesar y el modo en que procedió a solucionarla, por lo que nos contó sobre el proyecto llamado “Chau Fueros” en el cual se eliminó el privilegio para todos los miembros como ella del Parlamento del Mercosur y en el que tuvo que enfrentarse a una fuerte oposición, incluso de gente con sus mismas ideologías. Al ejercer su liderazgo, Mariana nos comenta que a la hora de tomar decisiones y enfrentarse a las

masas lo primero en lo que piensa es en la gente. Ella siente que debe prevalecer la generosidad y la conciencia sobre todo, su principal objetivo es recuperar la confianza del pueblo. De acuerdo con Mercadé y Rosener, citadas en el apartado 3.1, Zuvic posee un arquetipo femenino a la hora de liderar ya que su principal característica es la inclusión. Desde su cargo político, Mariana intenta mantener una constante interacción con sus seguidores, sea a través de las redes sociales o mismas en encuentros esporádicos con ellos. Como se sostiene el apartado mencionado, lo que se busca desde este arquetipo es estimular la participación la gente que la reconoce como líder.

Finalmente, si bien la política es un ámbito muy machista y donde predomina el sexo masculino en casi todos los partidos políticos, ella es bastante optimista respecto al tema. Compartió con nosotros el proyecto que se está llevando a cabo para ampliar el cupo de mujeres en el Congreso de la Nación de un 30% a un 50%. A su vez nos comentó que en su partido, la Coalición Cívica, es el único en el que las mujeres son mayoría y cree que el proyecto es una forma de que se comience a considerar a las mujeres como lo hacen en el suyo. Al igual que Azinovic en el apartado 2.3, ella está firme con la idea de que el cambio comienza desde arriba y que es una primera medida para que cambie la cultura.

MARÍA JIMENA FERNANDÉZ (ALEXION PHARMA)

Directora asociada de entrenamiento global para Latino América

El día 31 de octubre, tuvimos el agrado de entrevistar a Jimena Fernández, Directora asociada de Alexion Pharma, una empresa biofarmacéutica de alcance internacional especializada en el desarrollo de tratamientos para enfermedades poco frecuentes y potencialmente mortales.

La licenciada en Biotecnología de la Fundación UADE, nos comentó que frecuenta los aeropuertos de distintas regiones de Latino América, tales como Brasil, Estados Unidos, Colombia y México debido a que su principal tarea es entrenar personal de la compañía en enfermedades específicas y de poco conocimiento para el común de la gente.

En el plano personal, Jimena es una mujer casada y sin hijos. Nos comentó que al encontrarse habitualmente una o dos veces al mes de viaje, por el momento no cree poder formar una familia llevando el ritmo de vida que le demanda el puesto que ocupa.

Al comenzar con la entrevista, se preguntó por algún obstáculo que debió afrontar a lo largo de su carrera como profesional por el simple hecho de ser mujer, a lo que nos contó que no hace mucho se le presentó una situación muy particular relacionada con una compensación monetaria donde los hombres recibieron un mayor incentivo en comparación a las mujeres sin ningún justificativo que lo ampare. Como indica Taylor en subcapítulo 1.2, las instituciones, como se puede observar en el caso de Alexion, tienen pensamientos estructurados en relación a los hombres y las mujeres que son difíciles de cambiar y muchas veces desprestigian al sexo femenino.

Siguiendo el hilo de conversación, se prosiguió a preguntarle sobre el balance entre la vida personal y laboral, a lo que Fernández nos contó que su puesto es muy exigente y demanda muchas horas fuera de su hogar e incluso fuera de la Argentina. Si bien hoy en día siente que sí logra un equilibrio entre

ambos mundos, a la hora de aceptar la oferta laboral que le propusieron, debió pensarlo reiteradas veces con su marido ya que duda de poder llevar el ritmo de trabajo que mantiene en este momento, con una familia que cuidar. En este sentido, Jimena aún no ha tocado su límite invisible como indica Heller en el apartado 1.2, denominado “Techo de Cristal”, ya que, si bien se encuentra casada y por su puesto debe conciliar las tareas de su hogar con las profesionales, aun no conformó una familia que le demande más tiempo personal y se le imponga como un límite a la hora de asumir un puesto demandante como el que ocupa.

Jimena coincide con la premisa de que a las mujeres les cuesta más alcanzar puestos de poder en las organizaciones y nos comenta, que en su opinión, el problema reside en los prejuicios implantados por la sociedad sobre la mujer. Ella misma debió soportar, al aplicar para diferentes puestos, que una de las cuestiones que más le interesaba a la parte empleadora era la posibilidad de que formara una familia. Como menciona una vez más Heller en el apartado 2.3, es necesario que la sociedad se haga cargo de los estereotipos que impone y de a poco proponer cambios culturales que le permitan a la mujer alcanzar el lugar que le pertenece.

Respecto a la pregunta vinculada con algún problema en particular que debió sortear en su puesto actual, María Jimena nos demostró a través de la experiencia que vivió con uno de los empleados a los que debía supervisar, según lo visto en el subcapítulo 3.1 al citar a Raya, que lleva a cabo un liderazgo femenino, esto es así ya que a la hora de enfrentar el problema, la primera medida que tomó, fue desarrollar un diálogo con la persona involucrada, escuchar activamente lo que tenía para decir y brindarle una posible solución para que no vuelva a ocurrir. El arquetipo femenino se caracteriza por tener en cuenta las opiniones de las personas, característica que sobresale en la entrevistada.

Finalizando la entrevista, la licenciada Fernández compartió con nosotros que dentro de su empresa, los puestos de mayor poder son ocupados

generalmente por hombres, sin embargo, Alexion Pharma, de a poco nota la necesidad de incorporar personal femenino a su nómina como es el caso de Jimena, que al sentir una injusticia como le ocurrió con el bono monetario, no dudó en hacerse escuchar y es así como ella cuenta que fue considerada para el cargo que ocupa actualmente. Al igual que menciona Azinovic en el apartado 2.3, la empresa en cuestión se encuentra en un proceso de cambio de paradigma respecto al empoderamiento femenino incorporando cada vez más mujeres a los puestos gerenciales.

JULIA ETULAIN (CONICET)

Investigadora principal del área ciencias biológicas y de la salud del CONICET

El día miércoles 16 de noviembre, tuvimos la oportunidad de hablar telefónicamente con Julia Etulain, investigadora principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) en el área de las ciencias biológicas y de la salud.

Desde temprana edad, Julia sintió la necesidad de ser independiente y valerse por sí misma, es por ello que durante toda su carrera no solo se dedicó a estudiar con constancia, sino también trabajó para lograr su autonomía. Si bien en un principio no logro hacerlo en el ámbito que deseaba, la espera dio sus frutos y hoy con tan solo 32 años se encuentra en un puesto reconocido dentro de una de las instituciones más importantes de Latinoamérica en el rubro científico.

Respecto a la entrevista, y en relación con la pregunta sobre los obstáculos que debió afrontar durante su carrera como científica, la doctora Etulain nos contó una situación muy particular y de mucha relevancia para la tesis en la que se vio muy afectada y se sintió completamente discriminada por ser mujer. Al igual que indica Heller en el apartado 1.2, a partir de la anécdota contada por Julia, en la que la creyeron poco capaz para desarrollarse como profesional por ser mujer y ser linda, se puede observar como existen pautas específicas instaladas en las sociedades y la dificultad para cambiar el pensamiento de la gente es muy grande.

Seguido de ello, se indagó sobre la existencia de un equilibrio entre su vida laboral y personal, a lo que la entrevistada afirma que lo consigue tranquilamente, sin embargo, duda de poder lograrlo con la misma facilidad que lo logra actualmente el día que tenga una familia. Una vez más, coincidiendo con Heller en el apartado 1.2 del marco teórico, las mujeres como

Julia deben acarrear con ellas el difícil desafío de llevar adelante una carrera exitosa sin descuidar la familia que deciden formar. Muchas veces es en este camino donde muchas abandonan sus vidas como profesionales por las trabas invisibles que les imposibilitan ascender en sus carreras.

Julia Etulain, considera que, al menos en la ciencia, que es el ámbito en el que ella está involucrada, a las mujeres les cuesta mucho más que a los hombres alcanzar las categorías superiores o de mayor poder y que esto se debe a la presión social que se ejerce sobre ellas. Sin embargo, es optimista al respecto y al igual que en el apartado 2.3 citando a Heller, ella cree que la vida laboral de las mujeres va a incrementar progresivamente gracias a las distintas iniciativas que se están alcanzando desde los distintos ámbitos de la sociedad.

Para descubrir el estilo de liderazgo de la doctora, se le preguntó por alguna situación conflictiva que le haya ocurrido y de qué manera actuó frente a ella, a lo que Julia compartió con nosotros una de las decisiones más difíciles que tuvo que tomar para el desarrollo de su carrera, en la cual tuvo que decidir entre irse a vivir afuera y dejar todo en Buenos Aires, a cambio de trabajar para uno de los mejores hospitales de investigación científica del mundo o continuar sus proyectos en su país y rechazar la oferta. A la situación planteada, la entrevistada nos comentó que su elección fue quedarse en Argentina y que lo que más la ayudó a tomar la decisión fue su amor por la gente y lo cómoda que se siente trabajando donde se encuentra. Esta situación da cuenta de que Etulain, según Mercadé y Rosener, citadas en el subcapítulo 3.1, posee un arquetipo de liderazgo femenino, caracterizado entre otras cosas por el disfrute a la hora de trabajar, entusiasmo y sobre todo el sentimiento de “ser parte”.

Finalmente, respecto a las posibilidades de ascenso dentro del CONICET para los hombres y mujeres, Julia considera que ambos sexos tienen las mismas chances de asumir los cargos fuertes en la organización, pero que, sin embargo, los números muestran otra verdad donde los hombres son los que predominan en las categorías superiores. Ella, al igual que Azinovic en al

apartado 2.3, cree que se debe cambiar la forma de pensar respecto a las mujeres y considera que hay que aislar los estereotipos y presiones sociales que se le imponen a la mujer a la hora de desarrollar una carrera profesional y formar una familia. Etulain nos comentó al final de la entrevista, que el CONICET es una organización comprometida con el desarrollo laboral de las mujeres e impulsa desde distintos medios la participación de las mismas en el ámbito científico, como indica Azinovic y Heller en el apartado mencionado anteriormente, el primer paso es que los empleadores cambien su forma de pensar, solo así se logrará un verdadero cambio.

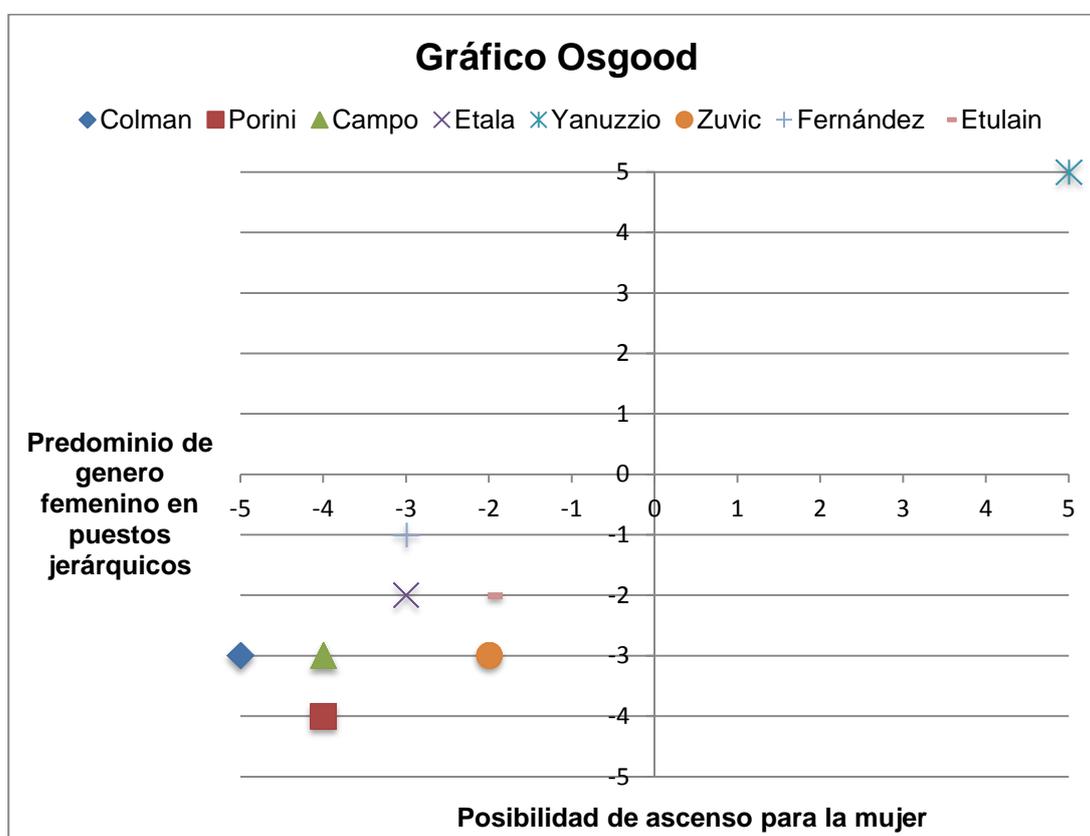
FIGURA 4: ANÁLISIS DE DIMENSIONES-OSGOOD

Líderes Dimensiones	Colman – Federal Mogul SA	Porini - AMEBPA	Campo – Grupo Lafken	Etala – Serv. Meteorológico Nacional	Yanuzzio - AVON	Zuvc - Parlasur	Fernández – Alexion Pharma	Etulain - CONICET
Predominio de género femenino en puestos jerárquicos	No	No	No	No	Si	No	No	No
Arquetipo predominante de la mujer líder	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino
Frecuencia de comunicación descendente	Baja	Baja	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Baja
Posibilidad de ascenso para la mujer	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja
Prácticas implementadas en las organizaciones que benefician a la mujer	No	No	No	No	Soft Landing	Proyecto de Ley	No	Premio a la mujer científica, Licencia extendida post parto, Guardería

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 5: OSGOOD – POSIBILIDAD DE ASCENSO VS PREDOMINIO DE GÉNERO FEMENINO

	Colman	Porini	Campo	Etala	Yanuzzio	Zuvic	Fernández	Etulain
Predominio de género femenino en puestos jerárquicos	-5	-4	-4	-3	5	-2	-3	-2
Posibilidad de ascenso para la mujer	-3	-4	-3	-2	5	-3	-1	-2



Fuente: Elaboración propia

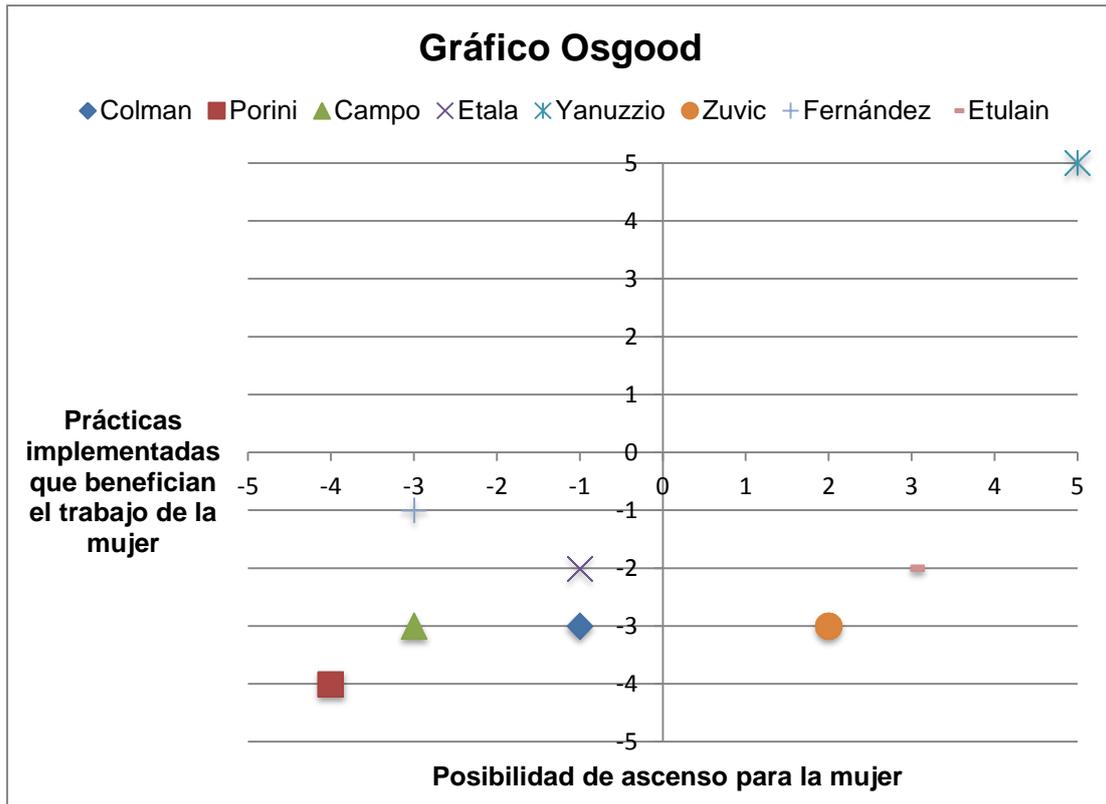
En el anterior gráfico se han analizado las variables sobre el predominio de género femenino en puestos jerárquicos relacionándolo con la posibilidad de ascenso para la mujer. A partir del mismo se puede concluir que existe una

tendencia clara a que en aquellas empresas donde los hombres son mayoría en los puestos de liderazgo, las mujeres tengan menos posibilidades de ascender jerárquicamente a niveles más altos.

En todos los casos, las mujeres entrevistadas coinciden que en sus empresas el sexo masculino es mayoría y por lo tanto se le reducen la posibilidad de ascenso a la mujer. Caso contrario, Florencia Yanuzzio indicó que en la suya ocurre al revés, al tratarse de una empresa como AVON, cuya misión es el embellecimiento de la mujer y dentro de sus principales objetivos se encuentra el empoderamiento femenino, la mayoría de los puestos jerárquicos se encuentran ocupados por mujeres y las posibilidades de ascenso para los sexos se dan por igual.

FIGURA 6: OSGOOD-PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS QUE BENEFICIAN EL TRABAJO DE LA MUJER VS POSIBILIDAD DE ASCENSO DE LA MUJER.

	Colman	Porini	Campo	Etala	Yanuzzio	Zuvic	Fernández	Etulain
Prácticas implementadas que benefician el trabajo de la mujer	-1	-4	-3	-1	5	2	-3	3
Posibilidad de ascenso para la mujer	-3	-4	-3	-2	5	-3	-1	-2



Fuente: Elaboración propia

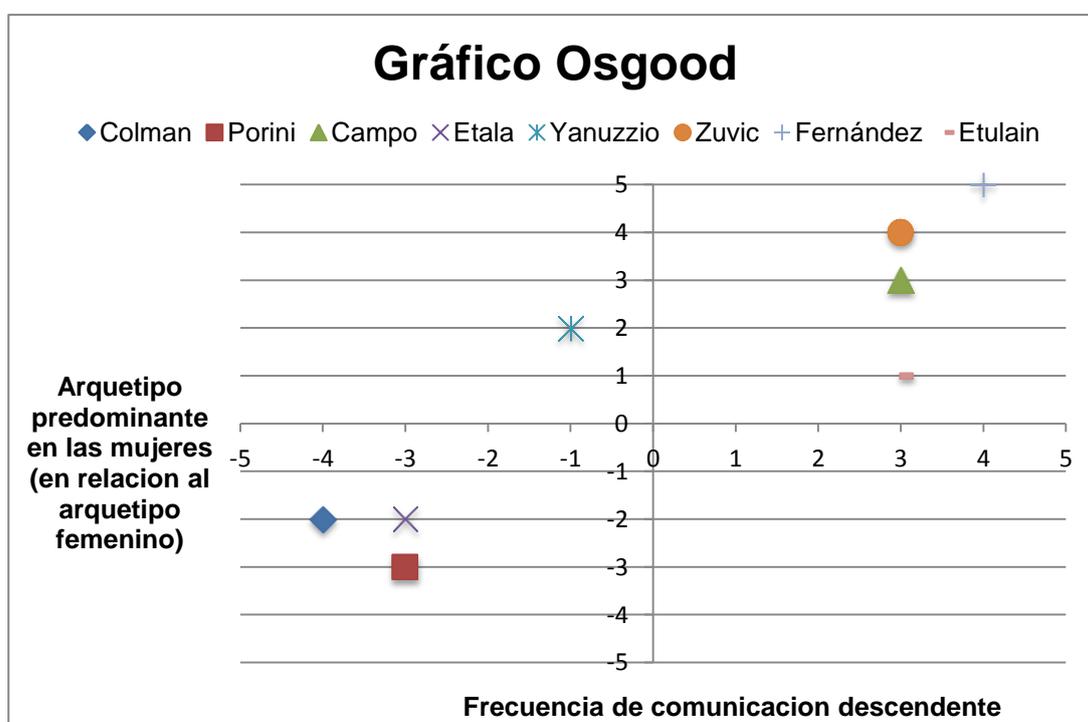
Se ha podido observar a través de la FIGURA 6 y con las variables elegidas, que todas aquellas empresas que no cuentan con prácticas que beneficien y favorezcan el trabajo de la mujer, es decir que les brinden ciertas accesibilidades que les permitan conciliar sus vidas personales o familiares con sus ámbitos laborales (como por ejemplo flex-day, home office, licencia extendida post parto, etc.), las posibilidades de ascenso para ellas son menores. Esto es así, ya que muchas veces son las mujeres mismas quienes al no contar con prácticas organizacionales que les faciliten coordinar ambos ámbitos deciden no acceder a puestos de mayores responsabilidades o mismo no son tenidas en cuenta a la hora de un remplazo para altos mandos ya que se considera que no lograrán rendir lo mismo que los hombres por tener obligaciones extra laborales, fenómeno conocido como “techo de cristal”.

Al igual que en el grafico anterior, el caso de Yanuzzio es opuesto a los anteriores, ya que en AVON promueven prácticas que favorecen el desarrollo

profesional de las mujeres y se les brinda la posibilidad de superarse día a día asumiendo incluso cargos de mayor jerarquía en la organización.

FIGURA 7: OSGOOD-RELACIÓN ARQUETIPO DE LIDERAZGO VS COMUNICACIÓN DESCENDENTE

	Colman	Porini	Campo	Etala	Yanuzzio	Zuvic	Fernández	Etulain
Arquetipo predominante de las mujeres (en relación al femenino)	-4	-3	3	-3	-1	3	4	3
Frecuencia de la comunicación descendente	-2	-3	3	-2	2	4	5	1



Fuente: Elaboración propia

A partir de la FIGURA 7, se puede deducir que aquellas líderes que demostraron tener un arquetipo femenino en su estilo de mando, poseen una mayor comunicación descendente con los mandos más bajos, es decir, con mayor frecuencia buscan estar en contacto con sus equipos de trabajo, escuchar las opiniones activamente y trabajar en forma grupal entre otras.

Como líderes con arquetipos femeninos, Campo, Zuvic, Fernández y Etulian se caracterizan por su valoración hacia la gente con la que trabajan, su sentimiento de grupo y flexibilidad para trabajar.

Por otro lado y siguiendo la misma relación, aquellas que demostraron a través de las experiencias que contaron en las entrevistas, ser líderes femeninas pero con arquetipos masculinos, la comunicación descendente es relativamente baja, tanto Colman, Porini como Etala demostraron ser menos flexibles a la hora de vincularse con el personal.

Finalmente, Florencia Yanuzzio, a diferencia de los casos previamente mencionados, se define con un liderazgo con predominancia de arquetipo masculino, ya que, si bien al inicio de su carrera sus acciones daban cuenta de una forma más femenina, con el pasar de los años desarrolló formas de relacionarse más distantes, racionales y objetivas para liderar.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

DOCUMENTO 1: LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO- OIT. CAPITULO 2

Con el objeto de analizar las características del liderazgo femenino y el porcentaje de mujeres que ocupan hoy en día puestos de alta jerarquía, se hizo una lectura detallada del segundo capítulo del documento publicado por la OIT en Ginebra del año pasado (2015), llamado: “La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso”.

Es cierto que hay progresos en relación a la presencia de mujeres en puestos de alta jerarquía. De hecho, como se indicó en el apartado 3.3, son mujeres quienes están actualmente liderando los puestos más altos de la empresa argentina más imponente de Aerolíneas: Aerolíneas Argentinas y de la empresa más importante de tecnología: Microsoft (teniendo ambos rubros, históricamente, predominancia de hombres en las cúspides jerárquicas). De todas formas, tal como lo indica el artículo publicado por la OIT, los cambios son muy lentos y se necesitan más esfuerzos por parte de las mujeres para lograr los resultados de los hombres.

Como consecuencia, el objetivo del artículo es cuestionar los estereotipos haciendo especial foco en las características del liderazgo femenino y argumentar las causas por las cuales las empresas deberían tratar de lograr medidas que apunten a un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

El escrito comienza cuestionándose la abundante literatura existente sobre los tipos de liderazgo. A grandes rasgos, se reconoce que, al igual que el autor Raya, quien se citó en apartado 1.3, mientras que el liderazgo masculino está vinculado al pensamiento lineal, al mayor riesgo a la hora de tomar decisiones y a la necesidad de mostrarse más autoritarios, las características del liderazgo de la mujer se relacionan con la empatía sobre el grupo de trabajo, la

capacidad de hacer varias tareas a la vez y la capacidad de decidir en base al análisis de mayor cantidad de opiniones.

Coincidiendo con las autoras Mercadé y Rosener citadas en el apartado 3.1, el documento destaca que, en base a investigaciones realizadas por Hay Group, publicadas en la Harvard Business Review, la característica en la que más se diferencian los dos tipos de liderazgo es en la empatía que suelen tener las mujeres líderes: mayor capacidad para gestionar conflictos, percibir futuros problemas y desarrollar el autoestima de sus colaboradores. Precisamente el gerente general encargado de la investigación de los tipos de liderazgo de Hay Group sostiene que, las mujeres toman de punto de partida sus habilidades “sociales” para distinguirse y consecuentemente, progresar. En otras palabras, el rasgo más valioso con el que cuentan las mujeres en las organizaciones es la capacidad de transformar estructuras jerárquicas en estructuras orgánicas valorizando el trabajo en equipo y las capacidades de los colaboradores.

De todas formas, luego de caracterizar a grandes rasgos los dos estilos de mandato, el artículo se introduce en una interesante pregunta ¿son las características del liderazgo femenino las que realmente aportan un valor agregado al mercado o son precisamente las que dejan afuera a la mujer de las posibilidades de crecer en el ambiente laboral?

Tradicionalmente, se ha valorado el estilo de liderazgo masculino, debido entre otras cosas a la disponibilidad absoluta y total movilidad geográfica. En este contexto, la mujer pareciera no tener posibilidades de triunfo en un contexto empresarial si además, quiere formar una familia.

Sin embargo, como también sostienen Mercadé y Rosener en el apartado 3.2, con el cambio cultural, el liderazgo masculino se volvió insuficiente. Las nuevas generaciones exigen más allá de disponibilidad absoluta y límites autoritarios: los colaboradores de los líderes exigen sentirse identificados con la empresa, más importante aún: sentirse valorados.

Por esta razón, cada vez más mujeres confían en su propio modo de mandato, su propia estrategia de conseguir objetivos y mejorar el rendimiento tratando de opacar las estructuras sociales establecidas.

Se cita en el documento una investigación realizada en Estados Unidos, a cargo de Elseser y Lever, que analizaron las opiniones de 60.740 colaboradores de ambos sexos, sobre sus directivos actuales y las preferencias que tenían en cuanto a directivos hombres o mujeres. Los resultados acompañan el cambio que se está gestando en las organizaciones: las diferencias de preferencia sobre directivos hombres o mujeres resultó ser ínfima. La mayoría consideró que le era indiferente que su superior sea hombre o mujer.

Se llegó a la conclusión que se aceptan cada vez más a las mujeres en cargos directivos y que, con el tiempo, “las cualidades requeridas para un liderazgo satisfactorio no tendrán un componente de género.”

DOCUMENTO 2: MUJERES LÍDERES: LA CLAVE DE UNA INCLUSIÓN QUE HACE CRECER A LAS EMPRESAS-LA NACIÓN

Con el objeto de investigar los beneficios que tiene la presencia del género femenino en cargos gerenciales, específicamente si el liderazgo femenino genera más y mejores grupos de trabajo, se hizo un análisis del artículo publicado en La Nación, sección Economía, redactado por Sofía Terrile (2016) – Colaboradora permanente en el suplemento Comunidad de negocios del diario LA NACIÓN - en base al evento Mujeres Líderes organizado por el diario.

El evento nombrado “Mujeres Líderes”, en su segunda edición, se realizó en torno a una particular característica: las invitadas para exponer en el escenario ocupan cargos en la cúspide de las empresas o tienen proyectos personales tan importantes como quienes las escuchan. Se reunió un conjunto de mujeres que son ejemplo por una misma razón: llegaron.

El hilo conductor del evento giró en torno a la frase: “El management debe desarrollar más su costado femenino” y para sostener el argumento, Álvaro Rolón – consultor – enumeró las cinco características que el nuevo liderazgo debía tener para ser eficiente y destacó que estas particularidades están ligadas al líder de género femenino.

A diferencia del artículo citado en el apartado 3.2 publicado por Harvard Deusto Business Review y EAE Business School que enumeran a los beneficios del liderazgo femenino en cuatro aspectos: “trabajo en equipo, asertividad, simultaneidad y capacidad de influencia y negociación”, del evento “Mujeres Líderes”, surgen otros beneficios que aporta la mujer desde la alta gerencia: “Belleza, adrenalina, propósito, empatía y creatividad”. Muchos beneficios están relacionados con los que se proponen en el apartado 3.2, aunque se analizan desde otro foco.

En primer término, se nombra a la “belleza” como primer beneficio que aporta la mujer líder a la organización. Debe aclararse a la belleza entendida desde el

punto de vista de las interrelaciones dentro de las compañías. Belleza no se trata de colgar un cuadro en las salas de reuniones, sino de generar una armonía con la realidad: llevar a la belleza a las conversaciones, las relaciones. El hombre se ha ocupado excesivamente – hasta el momento con resultados exitosos – de lo “útil” durante la historia del management y, es una teoría que ser tan eficientes, lleva a la ineficiencia. Para concluir sobre esta característica, se recuerda la frase del escritor alemán Goethe “Alimenta la belleza, porque lo útil se alimenta a sí mismo”.

En un segundo lugar, se nombra al beneficio de “adrenalina”, en otras palabras, las ganas de poder conquistar, de llevar lo que se tiene a un lugar superior. El viejo management – liderado por el género masculino – dio por hecho que todos los objetivos que se planteaban por las compañías debía ser loggable. La mujer trae otra perspectiva: plantear objetivos tan difíciles de alcanzar, que el equipo piense que son imposibles, pero que tengan ganas de querer lograrlos: las organizaciones tienen que temblar, porque si no tiemblan, se duermen.

En tercer lugar, la ventaja que tiene la mujer como líder es la de generar un propósito en común: que todos los colaboradores entiendan que cada acción que emprenden tiene un mismo objetivo final, y que todas las acciones son igual de importantes. Todos deben entender para qué están, hasta el momento, nadie se preguntó cuál es su bandera o qué están queriendo lograr.

El cuarto beneficio que surge es el de la empatía: la mujer logra la conexión no sólo de su gente, sino de sus clientes, gracias a su mirada menos egocéntrica y más “heterocéntrica”.

Finalmente, se detalla el beneficio de creatividad: el mayor éxito de una persona es la actitud y la diversidad es la clave para lograr resultados distintos.

Para concluir, el artículo, al igual que la investigación de la consultora McKinsey & Company citada en el capítulo 3.2, hace énfasis en que la presencia del género femenino en las cúspides empresariales está estrechamente relacionado a los mejores resultados financieros y capacidad

de generación de grupos de trabajo eficientes. Específicamente, el artículo sostiene que, las compañías que tienen un 30% de mujeres en su directorio, tienen un 15% más de rentabilidad.

DOCUMENTO 3: LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO-OIT. CAPITULO 12

Con el objeto de analizar las prácticas que se encuentran abordando las empresas y los países respecto a la inclusión de la mujer en el ámbito laboral, se realizó una lectura del capítulo doce de un informe mundial publicado por la OIT en Ginebra durante el año 2015, llamado: “La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso”.

Si bien la incorporación de las mujeres a las organizaciones y la inclusión de las mismas a puestos de alta jerarquía es cada vez es mayor, como menciona estudio de ManpowerGroup, citado en el apartado 2.2, éste un proceso que se encuentra avanzando pero a una velocidad mínima.

El objetivo del artículo analizado de la OIT, es demostrar que los distintos países se encuentran comprometidos en alcanzar la equidad de género en el ámbito laboral e incluso menciona algunas organizaciones que se están ocupando de desarrollar distintas prácticas al respecto, como es el caso de Sodexo y Telecom. Al igual que cuando se citó a Heller en el apartado 2.3, el escrito coincide con la autora en que no alcanza solamente con un acceso igualitario a la educación o capacitación sobre equidad. Es necesario contar con prácticas firmes que se cumplan.

Es por ello que la Organización Internacional del Trabajo, al igual que la autora, pone especial énfasis en las prácticas que deben llevar a cabo las organizaciones de empleadores para promover a la mujer en la gestión empresarial, algunas de ellas son: sensibilizar al personal jerárquico sobre los argumentos en favor de la diversidad de género, diseñar y aplicar una política interna sobre igualdad, llevar a cabo estrategias para promover a la mujer en la gestión, orientar a las empresas para promover a la mujer en la gestión empresarial y crear o fortalecer vínculos con las asociaciones de empresarias para conocer sus experiencias y estrategias y dar “una voz” a sus metas entre otras.

En sintonía una vez más el artículo de la revista Forbes, citado en el apartado 2.3, el documento analizado también sostiene que la vida laboral de las mujeres será incrementará si desde los diferentes sectores se impulsan distintos tipos de iniciativas, las cuales serán más valiosas si son promovidas tanto por varones como por mujeres en puestos de poder. Menciona que estos últimos años hubo innumerables conferencias, reuniones y congresos para compartir las experiencias y conocimientos sobre la mujer en la empresa, así como también hay empresarias que se organizan y colaboran en redes intercambiando sus conocimientos, vivencias y brindando consejos para las futuras líderes mujeres.

ANÁLISIS DE OPINIÓN DE EXPERTO: ENTREVISTA A LIDIA HELLER

POSIBILIDAD DE QUE LA MUJER APORTE BENEFICIOS FEMENINOS SIN MASCULINIZARSE. PROGRAMA TELEVISIVO “ELEGIDA: BIOGRAFÍAS FEMENINAS”

Con el objeto de analizar las posibilidades que da el entorno empresarial, a que la mujer aporte beneficios auténticamente femeninos, recurrimos a analizar la entrevista que le hace Raquel Musso, creadora, productora y responsable de la conducción del programa televisivo “Elegida: biografías femeninas” (2013) a una de las representantes más importantes sobre Teorías de Género: Lidia Heller.

El programa tiene como objetivo reunir las opiniones de mujeres que han investigado sobre la nueva perspectiva de trabajo y estructura familiar. Es decir, aquella estructura que se está gestando a partir de una mujer más ausente en el entorno familiar, que exige que el hombre se incorpore a las responsabilidades del hogar de una manera más comprometida.

Durante la entrevista, Raquel genera preguntas muy interesantes que dejan en evidencia muchos de los puntos que se investigaron a lo largo del marco teórico. A continuación se citarán los fragmentos más influyentes.

Heller, sostiene que a lo largo de la historia laboral, el entorno público ha sido liderado por el hombre. Esto llevó a que se generara un código bastante difícil de entender para la mujer y mucho más difícil de romper o ser parte.

El poder ha sido, por tradición, un concepto asociado a lo masculino y se ha planteado por muchos años como el único modelo a seguir. Por esta razón, durante la entrevista, Heller sostiene que la primer forma que ha tenido la mujer de incorporarse en el entorno empresarial es a partir de un respaldo educativo fuerte. Sin embargo, sostiene que si bien el estudio es algo necesario, resultó no ser suficiente para romper la dura estructura patriarcal ya instalada. Como consecuencia, la mujer tuvo que “masculinizarse”.

Heller durante la entrevista, llega a usar el término “transvertirse”, como sinónimo del proceso de “masculinización”. Este proceso significa resignar a lo auténtico de la mujer (formas de dirigirse, maneras de hablar, interpretar) para poder copiar las formas del hombre y poder ser “parte”.

Heller, sostiene que este proceso es un esfuerzo de una enorme magnitud para la mujer y que aun así, por más esfuerzo que ella invierta en copiar las formas masculinas, el entorno corporativo las rechaza.

Por este motivo, Heller señala que a lo largo de los años, se ha dado un proceso de aceptación de la mujer tal cómo es, ya que se ha comprobado científicamente que los grupos de trabajo compuestos por ambos géneros son más rentables que aquellos compuestos por sólo hombres o sólo mujeres.

Si bien es difícil y todavía hay mucho camino por recorrer, las empresas están aceptando más a la mujer tal cual es, ya que se está creando consciencia de que aporta un valor agregado que el hombre no puede desarrollar.

Algunos ejemplos en relación a esta teoría son las mujeres que llegan a puestos de liderazgo con un arquetipo predominantemente femenino o la predominancia de mujeres sobre hombres que hay en carreras de medicina (que antiguamente era considerada carrera educativa de hombres).

CONCLUSIÓN

Como conclusión del trabajo de campo realizado, que consistió en entrevistar a ocho mujeres que están ocupando hoy puestos decisivos de liderazgo dentro de diferentes organizaciones, el análisis de tres documentos que se relacionan con los puntos más relevantes de lo investigado en el marco teórico y finalmente el análisis de un experto en el tema, en este caso Lidia Heller, citada a lo largo del presente trabajo, podemos relacionar numerosos puntos en común y generar una conclusión con importantes fundamentos.

El problema principal, hilo conductor de la investigación, fue identificar las causas que hacen que en el siglo XXI, sólo el 5% de los puestos de mayor envergadura en las organizaciones, esté al mando de líderes mujeres. Sin conocer del asunto, el siglo XXI pareciera ser opuesto a esquemas tradicionales de trabajo y vida familiar. Sin embargo, a partir de un profundo estudio, se pudo observar que una de las principales causas del tan bajo porcentaje de mujeres líderes es que, a pesar del paso de los años, el esquema patriarcal instaurado desde la revolución industrial “mujer-ama de casa-familia” sigue pisando fuerte en las estructuras mentales de aquellos que lideran tanto compañías como familias (no sólo lo hombres, sino que las mujeres también son partícipes de contribuir a esta forma de pensar). Esto contribuye a ejercer una cierta presión para aquellas que quieran avanzar en sus carreras, sirviendo como barrera y generando un retroceso como sociedad.

En un primer plano, se buscó investigar la predominancia de género en puestos gerenciales. A partir del análisis de documento de la OIT, se puede concluir que si bien el hombre aún predomina en los puestos de mayor envergadura en las empresas (en cuanto a las entrevistas realizadas, 7 de las 8 líderes que entrevistamos, indican que predominan hombres en sus organizaciones), la sociedad empresarial está empezando a ser consciente de que la mujer en las organizaciones, aporta un valor agregado que los hombres no pueden equiparar. Las nuevas generaciones, son aún más conscientes de

estos beneficios que la mujer trae aparejados (por ejemplo mayor capacidad de empatía), por eso se estima que el cambio que se está gestando, dé sus frutos en un futuro no muy lejano. El nuevo esquema laboral pone en frente desafíos que la masculinidad no puede resolver tan eficientemente. Es por este que lo masculino es necesario pero ya no es suficiente.

A partir del análisis de las ocho entrevistas que realizamos a lo largo del estudio de campo, se puede concluir que abundan tanto arquetipos femeninos como masculinos en las mujeres que son líderes empresarias. De hecho, son 4 las mujeres entrevistadas que poseen predominancia del arquetipo masculino y otras 4 las que poseen predominancia del arquetipo femenino. Según sostiene Heller, en la entrevista que tomamos como referencia para la sección “opinión de experto”, cuando la mujer se incorporó al ámbito público en sus inicios, intentó copiar las formas del hombre para poder ser parte de la organización. Pasados los años, la mujer ha podido cobrar relevancia en las empresas, a partir de sus propias formas de mandato y, agregando un valor particular (y hasta rentable).

Otra estimación a la que podemos arribar luego del análisis de las entrevistas es que existe una tendencia clara a que, en aquellas empresas donde los hombres son mayoría en los puestos de liderazgo, las mujeres tengan menos posibilidades de ascender jerárquicamente a niveles más altos. También pudimos definir que todas aquellas empresas que no cuentan con prácticas que beneficien y favorezcan el trabajo de la mujer, es decir que les brinden ciertas accesibilidades que les permitan conciliar sus vidas personales o familiares con sus ámbitos laborales, las posibilidades de ascenso para ellas son menores. Además, dimos cuenta que aquellas líderes que demostraron tener un arquetipo femenino en su estilo de mando, poseen una mayor comunicación descendente con los mandos más bajos, es decir, con mayor frecuencia buscan estar en contacto con sus equipos de trabajo, escuchar las opiniones activamente

Como se mencionó previamente, la mujer aporta un valor particular a todas las organizaciones. Una de las características más relevantes que se han identificado es la capacidad de generación de grupos de trabajo. En el análisis de documento (Documento 2), que se desarrolló para estudiar este concepto, se puede observar que el autor define a la capacidad de conformar grupos de trabajo como “la capacidad de generar un propósito en común”. Los equipos que están al mando de mujeres líderes suelen ser más unidos, tener mayor capacidad de resolución de conflictos y mayor grado de creatividad. Es un factor también comprobado que son financieramente más rentables.

A partir del análisis de la opinión de experto, es decir de la entrevista a Lidia Heller, podemos establecer que, hoy en día la mujer tiene mayores posibilidades de aportar beneficios a la organización, siendo autónoma y sin tener que cambiar al arquetipo masculino. En un principio, las mujeres, para ser parte del entorno empresarial, debían resignar las características femeninas para convertirse a lo masculino. De lo contrario, eran excluidas. Como se descubrió que este esfuerzo era aún más rechazado que el hecho de ser mujer en una compañía donde predominan los hombres, la mujer optó por establecer su propio modelo. En relación a las entrevistas que se realizaron, siete de las ocho mujeres sostienen que en sus compañías la posibilidad de ascenso para ellas es muy baja. La única mujer que advierte que en su compañía las posibilidades son balanceadas, trabaja en un entorno poco común: una empresa que se aboca a vender productos para embellecer a la mujer y permitirle ser económicamente independiente. Es claro que llevan esa misión también puertas adentro de su organización.

Finalmente, otra de las causales que genera esta disparidad entre los géneros a la hora de hablar de mandos altos, son los pocos beneficios que las empresas brindan para que la mujer pueda lidiar de manera más cómoda con la doble agenda (familiar y laboral), podemos observar que cinco de las ocho mujeres, afirman que en sus organizaciones no hay ningún beneficio que acompañe a la mujer en este doble desafío. De todas formas, las compañías de las tres mujeres restantes, han podido hacer un análisis más certero de la

realidad de sus empleados de género femenino, y por ende, han desarrollado prácticas que colaboran con la doble dimensión de las mujeres. Algunos de los beneficios que compartieron a lo largo de las entrevistas, fueron políticas de SoftLanding (luego del período de maternidad, poder trabajar cuatro horas de la jornada laboral desde la casa), premios de reconocimiento, licencias extendidas post-parto, el beneficio de guardería y hasta un porcentaje de mujeres que la empresa tiene que cumplir. Sin embargo, estas prácticas mencionadas si bien ayudan a romper con el famoso “techo de cristal”, no son lo suficientemente conocidas ni adoptadas por la mayoría de las organizaciones en este país, generando así que muchas mujeres se queden a mitad de camino por no poder vencer aquellos límites que ellas mismas se autoimponen a la hora de hacer carrera profesional (por ejemplo, la imposibilidad de poder llevar adelante una familia asumiendo un puesto jerárquico de mayor responsabilidad).

Como indica el análisis del artículo número tres publicado por la OIT, dicha organización es partidaria de que no es suficiente brindar equidad de posibilidades de educación y trabajo, sino que las organizaciones deben ser críticas a la hora de establecer beneficios para que la mujer realmente tenga igualdad de oportunidades.

IMPLICANCIA

A partir del estudio de las causales que hacen que sólo el 5% de los puestos gerenciales estén ocupados por mujeres y que hemos desarrollado a lo largo del trabajo, se aporta al material de investigación ya existente, algunas prácticas para que las empresas pongan en funcionamiento y así puedan colaborar con el desafío de hacer más pequeña la brecha que separa al hombre en puestos de liderazgo de la mujer en las mismas posiciones.

Cabe aclarar que son varias las soluciones que hemos pensado, pero luego de un criterioso análisis, se sostiene que las nombradas a continuación son las más cercanas a que las empresas adopten (por ejemplo, se consideró la iniciativa de que se le brinde a la mujer empresaria una protección financiera para el cuidado de sus hijos, medida que resulta poco probable para que el dueño/a de una empresa adopte).

Otra aclaración que cabe mencionar es que las iniciativas tendrían que ser respaldadas por el gobierno para que las empresas realmente las pongan en funcionamiento. Un sistema de multas podría ser implementado en caso que se genere la negativa por alguna compañía ante la puesta en práctica de las medidas.

A continuación las dos propuestas:

Exigir un cupo del 50% de mujeres en puestos decisivos (cúspide empresarial) dentro de las compañías. Entendemos que estos puestos deberían estar al mando de personas con la respectiva competencia, pero, concluimos que al menos hasta que el esquema patriarcal se borre, es necesario seguir este proceso, aunque resulte extremadamente burocrático.

Generar ofertas de trabajo más flexibles: mayor posibilidad de Home Office, trabajar por objetivos en lugar de por horarios, entre otros. Muchas mujeres se autoimponen límites – fenómeno conocido como “Techo de Cristal” - porque no pueden conciliar un trabajo de tanta responsabilidad con la agenda personal. Si las empresas – entendemos que hay un gran avance con respecto

a esta materia en las organizaciones – ofrecieran opciones más flexibles de trabajo, la mujer podría aceptar retos con menos prejuicios y lograr excelentes resultados

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R (2016). *Los seis hábitos de las mujeres exitosas en las economías emergentes*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <https://www.mujiemprende.com.mx/los-seis-habitos-de-las-mujeres-exitosas-en-las-economias-emergentes/>
- Apple, M. (1978) "Ideology and Form in Curriculum Evaluation" en Willis, George, ed: *Qualitative Evaluation*. Berkeley (Cal) 1978 p.498
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. París, Francia: Resolución 217 A (III)
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Nueva York, Estados Unidos: Resolución N° 2.200 (XXI)
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas formas de discriminación contra la mujer*. Buenos Aires, Argentina: Registrada bajo el N° 23.179
- Azinovic, J. (2016, 25 de agosto). ¿A qué obstáculos de género se enfrentan las mujeres Millennials en el trabajo? [versión electrónica]. *Forbes*. recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://forbes.es/actualizacion/6177/a-que-obstaculos-de-genero-se-enfrentan-las-mujeres-millennials-en-el-trabajo>
- Berceo, G. (2006). *La mujer en la Edad Media*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.bibliotecagonzalodeberceo.com/berceo/corleto/mujeredadmedia.htm>
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. (1a edición). España: Conecta

- Coca, H. (2005). *El papel de la mujer*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/papel-de-la-mujer/>
- Comunidad RSE. (2016). *8 de cada 10 empresas opinan que las mujeres aumentarán su participación en el mercado de trabajo de la Argentina*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://comunidadrse.com.ar/8-de-cada-10-empresas-opinan-que-las-mujeres-aumentaran-su-participacion-en-el-mercado-de-trabajo-de-la-argentina/>
- Dueñas, F. (2015). *Los 100 mejores CEO's del mundo en 2015 según Harvard Business Review*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.acsendo.com/es/blog/los-100-mejores-ceos-del-mundo-en-2015-segun-harvard-business-review/>
- El cronista. (2012, 8 de Marzo). *Las empresas más adaptadas a las mujeres*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.cronista.com/negocios/Las-empresas-mas-adaptadas-a-las-mujeres-20120308-0023.html>
- Fernández, M. (2009). *Historia: Ciencia de Vida*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://historiacienciadevida.blogspot.com.ar/2009/06/la-mujer-en-la-historia-i-parte.html>
- Fonseca, J. (2011). *Solo sé que no sé nada*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com.ar/2011/04/la-mujer-traves-de-la-historia.html>
- Forbes Staff. (2014, 17 de marzo). *Millennials, Baby boomers y Generación X: la combinación perfecta [versión electrónica]*. *Forbes*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de

<http://www.forbes.com.mx/millennials-baby-boomers-y-generacion-x-la-combinacion-perfecta/#gs.i1pKRMg>

- Gadow, F. (2014). *Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes*. (1 a edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica Ediciones.
- Guitérrez Díez, E. J. (1999). *La estrategia del caracol: el cambio cultural en una organización*. (2da edición). España: Ilustrada Ediciones.
- Harvard business School. (2006). *When Gender Changes the Negotiation*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://hbswk.hbs.edu/item/when-gender-changes-the-negotiation>
- Harvard Deusto Business Review y EAE Business School. (2016). *Retos para ser Directivos*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://retos-directivos.eae.es/>
- Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones: ambiciones y aspiraciones*. (1a edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Jacobs. (1987) citado por Díez Gutierrez .J. (1999). *La estrategia del caracol*. España: OIKOS-TAU
- Kuhn. (1970) *The structure os Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap primero. Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Ed: Morata. Madrid
- ManpowerGroup (2015, 7 de Agosto). *7 pasos hacia una inclusión consciente: una guía práctica para facilitar una mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de http://www.manpowergroup.com.ar/files/00002/00320_7-pasos.pdf

- McKinsey&Compañy. (2016). *Revitalizing the US economy*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://www.mckinsey.com/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. (1976). *Ley de Contrato de Trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial
- Mugica, M. (2012,12 de Agosto). *Cuando ellas manejan: Isela Constantini*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1498065-cuando-ellas-manejan-isela-constantini>
- Muciño, F. (2016). *Mujeres poderosas: 3 formas de derribar el 'techo de cristal'*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/mujeres-poderosas-3-formas-de-derribar-el-techo-de-cristal/#gs.i7G7nnY>
- Musso, R (Creación/producción/conducción). (2013). *Programa de TV: Elegida biografías femeninas, Raquel Musso entrevista a Lidia Heller* [Video]. Buenos Aires: Angelum Producciones.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Nueva York, Estados Unidos.
- National Academy of Sciences. (2013). *Sex differences in the structural connectome of the human brain*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://www.nasonline.org/publications/pnas/?referrer=https://www.google.com.ar/>
- Pacto Global Red Argentina. (2015). *Empresas por la Igualdad: 9 nuevas organizaciones suscriben los Principios de Empoderamiento de las Mujeres. Argentina*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://pactoglobal.org.ar/actividades-desarrolladas/empresas-por-la->

igualdad-9-nuevas-organizaciones-suscriben-los-principios-de-empoderamiento-de-las-mujeres/

- Pradel, D; Bowles, H; McGinn, K. (2005). *When does the matter in Negotiation?*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.people.hbs.edu/kmcginn/PDFs/Publishedarticles/2005%20-%20When%20Does%20Gender%20Matter%20in%20Negotiation.pdf>
- Raya, A. (2016). *Inteligencia Emocional: La ventaja competitiva del liderazgo femenino*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://andresraya.com/inteligencia-emocional-la-ventaja-competitiva-del-liderazgo-femenino-2/>
- Revista "Apertura". (2016, 21 de septiembre). Que opinan las empresas sobre el futuro de la participación de las mujeres en el ámbito corporativo [versión electrónica]. *Apertura*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Que-opinan-las-empresas-sobre-el-futuro-de-la-participacion-de-las-mujeres-en-el-ambito-corporativo-20160921-0001.html>
- Revista "Mercado". (2016, 7 de marzo). ManpowerGroup: nuevo estudio sobre mujeres en liderazgo [versión electrónica]. *Mercado*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://www.mercado.com.ar/notas/protagonistas/8020879/%3Cb%3Emanpower%3Cb%3E-nuevo-estudio-sobre-mujeres-en-liderazgo>.
- Rodríguez, A. (2012). *Las mujeres en la prehistoria y en la historia antigua*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/webportal/ishareservlet/content/4ba061aa-338e-40e2-874d-313ee6ef3f04>
- Rosener, J. y Mercadé, A. (1990). *Ways Women Lead*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

- Ryder, G. (2015). Argumentos en favor del aumento del número de mujeres en la gestión empresarial. *En La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso* (cap. 2). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_356969.pdf
- Ryder, G. (2015). Iniciativas para promover a la mujer en la gestión empresarial. *En La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso* (cap. 12). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_356969.pdf
- Taylor, S.J y Bogdan, R.C. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. (1a edición). Barcelona. Ed. Paidós.
- Terrile, S. (2016, 23 de octubre). Mujeres líderes: las claves de una inclusión que hace crecer a las empresas. *La Nación*. Recuperado el 2 de noviembre de 2016 de: <http://www.lanacion.com.ar/1949384-mujeres-lideres-las-claves-de-una-inclusion-que-hace-crecer-a-las-empresas>.

ANEXO

ENTREVISTAS

JULIA COLMAN (FEDERAL MOGUL S.A)

Datos preliminares

Nombre y apellido: Julia Colman

Empresa: Federal Mogul SA

Rubro: Autopartes

Cantidad de empleados: 250

Alcance de la empresa (nacional/internacional): Multinacional

Puesto de la persona: Gerente de Recursos Humanos

Edad: 40 años

1. Datos personales

Composición familiar: Casada, dos hijos.

2. Trayectoria

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

No recuerdo que se me haya presentado un obstáculo puntual a lo largo de mi carrera. Nunca fue del todo fácil transitar una carrera laboral siendo mujer por las imposiciones culturales de la sociedad, pero a pesar de eso, no hay un obstáculo puntual por el que haya tenido que pasar.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

No, la realidad es que no. Trabajo muchas horas, y si bien estoy cerca de mi casa, estoy muchas más horas dedicadas al trabajo de las que quisiera. Además, se debe tener en cuenta el tiempo que uno pierde fuera de la jornada laboral pensando en las tareas que no llegó a realizar en el trabajo, o muchas veces tengo que hacer llamadas desde mi casa, y hay algunos fines de semana que también me toca trabajar. Pero más allá de eso, si me remito a la jornada laboral, es bastante extensa. Quizás un horario de siete horas diarias y algún día con flexibilidad sería lo ideal.

c) ¿Pansas que a las mujeres les cuesta más llegar? ¿Por qué?

En realidad no lo pienso porque quizás a mí no me pasó, pero sé que en general sí. Apoyo lo que dice la pregunta, creo que hay, por un lado, un poco de prejuicio y seguimos siendo una sociedad machista. Por otro lado, siento que hay veces que las mujeres mismas no optan por darle mayor peso a su carrera que a su vida familiar y entonces les cuesta más llegar por ellas mismas.

d) Contanos un poco acerca de tu vida, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontrás hoy, empleos que pasaste, experiencias que viviste, estudios que hayas hecho.

Me centré siempre en una carrera universitaria y aprender un idioma y la realidad es que fueron las dos puertas que yo fui golpeando para obtener las cosas que quería y a medida que fui eligiendo y transitando, ese camino me permitió ir afinando hacia donde quería ir en cuanto a mi carrera laboral.

Tuve la experiencia de estar mucho tiempo en una empresa multinacional que eso me sentó muchas bases, creo que hay una etapa donde es bueno transcurrir un tiempo mediano, digamos, en una misma empresa, porque sos más joven, eso te forma, y lo rico de eso es poder aportar a otras empresa diferentes prácticas o implementación de políticas que quizás no tenían.

Aprender de esa experiencia te flexibiliza porque no todo es como en una multinacional. Por otro lado, creo que el haberme formado continuamente,

aunque en los últimos 4 años no estoy estudiando, y haberme perfeccionado en el idioma Inglés fue una base muy importante. Luego de haber realizado la licenciatura en Relaciones Públicas, hice una maestría inmediatamente en Comunicación, y al año hice una maestría en Derecho Laboral, buscando, quizás, como la pata más dura de Recursos Humanos y luego volví a la pata más blanda haciendo una especialización en Coaching.

Mi objetivo para uno años, es retomar la parte dura, y me gustaría hacer un MBA. Más allá de todo eso, sé que la base que tengo es sólida desde la formación y sé también que me agregaría mucho valor hacer un MBA sin lugar a duda. Esto es un poco de cómo se fueron mechando las experiencias laborales y los estudios.

¿Cómo llegué y por qué estoy dónde estoy? Tiene que ver un poco con haberme arriesgado e intentar siempre distintos caminos, a no haber tenido miedo de quizás empezar de cero en cualquier otra empresa, porque siempre la experiencia y el conocimiento te respaldan para poder crecer. En mi opinión, no siempre tenes que entrar con un título alto si uno sabe que tiene la capacidad de poder llegar por su conocimiento, por tus ganas, o por tu actitud, y creo que eso te permite tener flexibilidad y no estructurarte en un único puesto. Hay que tener confianza en uno mismo. Y creo que este aspecto es también el que le falta a la sociedad, la confianza.

3. Modo de liderazgo

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Este último año creo que puedo destacar una situación conflictiva, donde despedidos a dos empleados de Federal Mogul S.A. Lo que ocurrió fue que uno de ellos le dió un cabezazo al otro y comenzó una especie de maltrato físico y verbal. Fue una situación muy complicada ya que ambos empleados tenían mucha antigüedad y los despedimos con causa. Por parte de la

empresa, sabíamos que la causa era justa, pero no contábamos con la documentación para abalarla.

Esto llevó a que haya un reclamo por parte del sindicato y de esta manera pasó de ser un conflicto individual a ser un conflicto gremial, digamos generalizado y masivo y llevaron a que todos los empleados de la organización paren la planta. Luego, recibimos una cita del Ministerio de Trabajo por los dos despidos y en la misma, el gremio reclamaba la incorporación de los empleados a la empresa. Nosotros argumentamos que había sido un caso de violencia donde ambas partes habían intervenido de forma violenta, más allá de que por un lado fue física y la otra verbal. Y además de eso, que ambos empleados tenían antecedentes.

La situación de negociación fue incorporar a una de las personas que había sido la víctima del maltrato físico. Las consecuencias de esta decisión, eran el riesgo de tener que reincorporarlo nuevamente, con la probabilidad de que el empleado reingrese con esa conducta, y por otro lado, el antecedente de la gente de intervenir ante el conflicto individual. A dichos empleados, se les descontaron las horas y ante esta situación, se llamó a una escribana, donde se le hizo un acta de que habían parado personas con turnos, y a pesar del reclamo de gremio, no se le pagaron las horas, ya que tenía que ser un reclamo masivo y no podían parar porque sí. En mi situación personal, fue un caso positivo, ya que en ese entonces, no tenía tanta antigüedad en la empresa, pero a pesar de eso, las decisiones se tomaban y se iba para adelante.

b) ¿Recordás la última decisión difícil que tuviste que tomar respecto al personal de tu empresa? ¿Cómo lo llevaste a cabo?

Una decisión difícil fue cuando ingresé a la empresa. Había un caso de un empleado que tenía antecedentes disciplinarios por tipo de acoso moral, el

tema es que todos esos antecedentes y esas denuncias tenían una data bastante más de dos años.

Fue una situación donde un empleado acosaba moralmente al resto de los empleados generando un clima hostil, incluso había acoso de índole sexual, de las empleadas directas y de proveedores. En ese caso, se tuvo que hacer un informe y la decisión que tuve que tomar fue despedirlo, pero por supuesto, con el consentimiento de la corporación, dado que era una persona con mucha antigüedad y que el reclamo podría responder a que era una causa inventada. El despido fue con causa y el reclamo podría haber sido la causa no era suficientemente válida. Si bien era difícil de demostrar, pudimos lograr en este caso el apoyo de la corporación y llegar a un acuerdo. Así que bueno, esa fue una decisión difícil con un empleado de la empresa.

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos... ¿los puestos gerenciales son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso dentro de la compañía?

En mi opinión personal, los hombres mayoritariamente, son los que ocupan los puestos gerenciales, sin lugar a duda.

Creo que tienen más posibilidades, creo que todavía se da por un tema cultural, y de prioridades que se establece cada género. De todas formas, se nota que a de poco las tendencias van cambiando.

Un ejemplo es esta empresa, donde muchos años se creyó que la persona que tenían que estar en Recursos Humanos tenían que ser hombres, porque tratar con el gremio que tenemos nosotros es una cuestión dura, difícil y había un paradigma ya asentado, y bueno, justamente la posibilidad de que yo esté ocupando la Gerencia de Recursos Humanos, tiene que ver con un cambio de paradigma que se está dando acá y en otros lugares. También tiene que ver con la capacidad y la determinación que actúa esa persona si le van abriendo

puertas o no. Más allá de que sea mujer, hay veces la personalidad juega a favor.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía?

No hay una práctica definida. Porque nosotros directamente no hacemos una discriminación. Para nosotros que seas mujer u hombre es algo anecdótico, sino que nos fijamos más en la capacidad, competencias, formación en la experiencia y en el perfil. Dentro de ese perfil si es hombre o mujer da lo mismo. Si justo se da que hay una mujer lo vamos a promocionar y si es un hombre lo mismo, sino estaríamos discriminando.

MARÍA CELESTE PORINI (AMEBPBA)

Datos preliminares

Nombre y apellido: María Celeste Porini.

Empresa: AMEBPBA: Asociación mutualista empleados del banco provincia de Buenos Aires.

Rubro: Servicios asistenciales.

Cantidad de empleados: 800

Alcance de la empresa (nacional/internacional): Nacional.

Puesto de la persona: Directora médica.

Edad: 60 años

1. Datos personales

Composición familiar: Casada, tres hijas.

2. Trayectoria

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

Si, más siendo médica ya que en el año 1980 cuando me recibí, la mayoría de los estudiantes eran hombres. La realización personal de cada mujer es diferente y depende en gran medida de la sociedad primaria (el hogar). Los obstáculos los superé con la fuerza y la confianza que me dieron mis padres para lograr lo mejor de mí y por supuesto con trabajo y perseverancia.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

Actualmente sí. No fue fácil ser madre de 3 hijas mujeres y médica. En un momento de mi vida, tuve que elegir entre la emergentología (que era lo que yo hacía) o lo que realizo actualmente. Fue complicado, pero a pesar de eso tuve que decidir por mi familia y sigo pensando que fue la mejor opción. Estas disyuntivas no les suele aparecer a los hombres durante sus carreras profesionales.

c) ¿Pensas que a las mujeres les cuesta más llegar? ¿Por qué?

Sí, creo que a las mujeres siempre nos cuesta más lograr las metas por los prejuicios, temas culturales, y por sobre todas las cosas porque generalmente priorizamos a la familia. Aunque podemos con todo, porque somos grandes luchadoras, muchas veces nos subestiman.

d) Contanos un poco acerca de tu vida, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontrarás hoy, empleos que pasaste, experiencias que viviste, estudios que hayas hecho.

Yo me recibí en el año 1980, ingrese a la facultad en el año 1976, en plena época militar, que te cuento que no fue nada fácil. Tal vez, en esta etapa me haya servido el tema de la organización y la responsabilidad ya que no podíamos divertirnos porque estábamos todos encerrados en nuestras casas.

Cuando me recibí, decidí ser cardióloga, hice la residencia tranquila porque no estaba casada así que eso no fue un impedimento para lograr tener mi título de cardióloga.

Después me casé, tuve mis hijas una atrás de la otra, tampoco ése fue un impedimento gracias a la colaboración de mis padres y mis suegros, de hacer la especialización de hemodinámica, hacia emergentología y en un momento de mi vida alrededor de los 40 años, tuve que decidir dejar la emergentología y hemodinámica porque no podía hacerme cargo de mis hijas, que me necesitaban ya que se encontraban en el colegio. Fue una decisión difícil. A partir de ahí, me dediqué a la parte de Administración de Salud. No me fue nada mal y gracias a Dios, llegué a ser la directora de una institución a la cual

estoy totalmente agradecida Puedo decir que hoy en día estoy muy feliz y hoy aquí soy respetada.

Con respecto a los cursos que hice son dos Máster, uno en el Hospital Austral en el año 1998 si mal no recuerdo, con el título internacional que lo terminé en Washington. En mi opinión, es sumamente importante que de alguna manera, se empiece por cambiar el pensamiento de la sociedad, que sea posible la inclusión del género femenino, porque considero que es la única salida para que la situación de revierta.

3. Modo de liderazgo

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Si, en el último año tuvimos un problema serio en esta institución, debido al desprestigio hacia mí como líder. Solucionarlo es muy fácil, cuando estás en el centro de la tormenta tenes que esconder la cabeza y esperar, porque el tiempo es más importante. Hoy esto se revirtió, y bueno, está todo bien.

b) ¿Recordás la última decisión difícil que tuviste que tomar respecto al personal de tu empresa? ¿Cómo lo llevaste a cabo?

La última decisión difícil que tuve que tomar fue la desvinculación de un personal médico recomendado por mí, al que le dimos todo el espacio y las herramientas para que trabaje con libertad, por el transcurso de tres años. Las cosas no salieron como pensamos y el empleado profesional no cumplió las expectativas esperadas. Y tuve que esperar el momento justo para poder actuar estratégicamente, poner las cosas en su lugar y que no repercutiera en nuestra relación personal.

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos, ¿los puestos gerenciales son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso dentro de la compañía?

En esta institución los puestos gerenciales están ocupados por hombres, según la última estadística mundial de Foro Mundial de Brecha de Género, Argentina descendió al puesto 33 mundial de brecha de género. Creo que las posibilidades las tienen los hombres porque dependen en gran medida de las políticas públicas que se apliquen a nivel nacional.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía?

No, como dije anteriormente, dependemos de las políticas de cada institución.

MARÍA LAURA CAMPO (GRUPO LAFKEN)

Datos preliminares

Nombre y apellido: María Laura Campo

Empresa: Grupo Lafken

Rubro: Droguería-Farmacia

Cantidad de empleados: 250

Alcance de la empresa (nacional/internacional): Nacional

Puesto de la persona: Directora

Edad: 44 años

1. Datos personales

Composición familiar: Casada, dos hijas.

2. Trayectoria

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

Sí, siempre se presentan obstáculos, por el sólo hecho de ser mujer. Las trabas, los prejuicios y la cultura de la sociedad juegan en contra. Llevar la dirección de una empresa no es nada fácil, teniendo en cuenta que los mandos medios, en su mayoría son de género masculino y cuando la voz de mando es femenina, a veces se complica. Pero bueno, a pesar de eso, con perseverancia, carácter y estrategia se puede llevar a cabo una buena gestión.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

La verdad es muy complicado, debido a la gran cantidad de carga horaria por las diversas dificultades que debo permanecer en la empresa. Ser directora no

es nada fácil, ya que implica muchas responsabilidades, mucho tiempo extra de trabajo en mi casa o simplemente horas de más en la empresa.

Gracias a Dios cuento con un gran apoyo de mi familia y trato de priorizar la calidad y no tanto el tiempo con respecto a la relación con mis hijas. Cuando ellas eran más chicas, todo era más difícil, pero a medida que fue pasando el tiempo, las cosas fueron asentándose en su lugar y todos entendimos de alguna manera, el papel que cumplíamos cada uno en la familia. En su momento, hay cosas que tuve que resignar, pero a pesar de eso hoy me encuentro en donde quiero estar.

c) ¿Pensas que a las mujeres les cuesta más llegar? ¿Por qué?

En realidad por la cultura y las costumbres de la sociedad sí, es más complicado que lleguen las mujeres a los puestos gerenciales a mi entender.

Pero a pesar de eso, en mi experiencia personal no me pasó, ya que si bien tuve que trabajar muchísimo, a largo plazo, les puedo asegurar que se ven los resultados. Creo por otro lado, que más allá de las costumbres y la cultura impuesta por la sociedad, como dije anteriormente, hay veces que las mismas mujeres se imponen como una especie de límite en su carrera y es por eso que no llegan a donde desean llegar.

d) Contanos un poco acerca de tu vida, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontras hoy, empleos que pasaste, experiencias que viviste, estudios que hayas hecho.

Desde muy chica creí que una carrera profesional iba a ayudarme mucho a crecer y lograr por sobre todas las cosas lo que quería. Comencé estudiando a los 20 años en la Universidad de Buenos Aires y me recibí de Contadora Pública en el año 1995. Luego de ser licenciada, dejé pasar unos años y en el año 2000 si no recuerdo mal, realice el MBA en Business Administration. En el año 2004 realice un IAE Business School en Managment Development Program y luego de unos años lleve a cabo un IAE en Change Managment,

gestión del cambio. Todo esto por supuesto aprendiendo un idioma que en este caso fue el inglés.

Con respecto al ámbito laboral, trabajé en una consultora al año de empezar mi Licenciatura, en Arthur Andersen y en la misma estuve alrededor de 4 años. Luego fui Controller en AES Disab SRL.

Creo que en el año 2004 durante un año ejercí como Profesora Adjunta en el ITBA. También fui Gerente de consultoría y responsable de la práctica de la gestión del cambio en paradigma sociedad de soluciones.

Luego, asumí el puesto de responsable de gestión del cambio en Tenaris y en la misma empresa pasé a asumir el cargo de gerente corporativo de simplificación de procesos y procedimientos hasta mayo de este año.

Bueno, en junio del 2016, asumí como Directora en Procesos de Soporte en Grupo Lafken.

Desde chica trabajé y realizar ambas cosas al mismo tiempo no era nada fácil, pero con el tiempo me fui acostumbrando y como además me gustaba estudiar y disfrutaba el trabajo, las cosas se me hacían más fáciles. Y bueno, doy gracias, porque no podría haber sido posible sin el apoyo de mis padres, y de mi marido.

3. Modo de liderazgo

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Uno de los conflictos que recuerdo en este momento, es la denuncia que un empleado me hizo al INADI, acusando que lo había discriminado por su condición homosexual. El empleado al que me refiero solo quería considerarse despedido sin justa causa y de esta manera cobrar una indemnización, sumándole además los daños y perjuicios por la denuncia expuesta. La verdad es que fue una situación muy difícil, porque no es mi forma de proceder y porque en ningún momento fui capaz de discriminar a alguien, pero entendí

que eran las reglas del juego y me presente en INADI para aclarar la situación. Por suerte, todo salió bien, independientemente todavía continúa el juicio del ex empleado a la empresa.

b) ¿Recordás la última decisión difícil que tuviste que tomar respecto al personal de tu empresa? ¿Cómo lo llevaste a cabo?

Una de las decisiones más difíciles que tuve que tomar a lo largo de mi carrera profesional fue despedir a una persona muy querida para mí. Tenía muchos años de antigüedad, y por supuesto, fue todo manejado por los dueños de la empresa y RRHH, pero a pesar de eso, yo particularmente me sentí en la obligación de comentarle la situación y hablarlo personalmente con ella y de la mejor manera posible decirle que no era idónea para el cargo que ocupaba. Fue realmente una situación muy angustiante y muy fea, pero ella supo entenderlo y al final, agradeció mi sinceridad.

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos, ¿los puestos gerenciales son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso dentro de la compañía?

En este caso, en grupo Lafken, los puestos gerenciales están ocupados por hombres, exceptuándome a mí y a una directora más. Creo que tienen más posibilidades de ascenso los hombres porque más allá de la cultura impuesta por la sociedad, los hombres tienen más disponibilidad de carga horaria para cumplir sus funciones, no tienen los periodos de licencia de maternidad que gozan las mujeres. Todo esto suma a que se considera más al hombre que a la mujer.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía?

No, la verdad que en este momento no llevamos una práctica específica para aumentar la participación de las mujeres en Lafken.

PAULA ETALA (SERVICIO METEOROLÓGICO NACIONAL)

Datos preliminares

Nombre y apellido: Paula Etala

Empresa: Servicio Meteorológico Nacional

Rubro: Ciencias De la Atmósfera.

Cantidad de empleados: 1200

Alcance de la empresa (nacional/internacional): Internacional

Puesto de la persona: Gerente de investigación, desarrollo y capacitación.

Edad: 54

1. Datos personales

Composición familiar: Casada, tres hijos

2. Trayectoria

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

Sí, por supuesto. El obstáculo principal es el espíritu corporativo de los hombres. De todas formas, eso lo percibía más hace unos 10 años atrás. Ahora se dá, pero en menor medida. El hombre en las organizaciones tiene una complicidad, un entenderse distinto y uno se siente un extraño.

Ahora no se me ocurre algo puntual, pero son mil cosas. Desde la manera en que se dirigen, que piensan. Una cuando tiene una idea y la propone te miran como diciendo... "bueno ¡al fin se le ocurrió algo!"... Es difícil.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

Este último año fue una locura. Me gustaría tener más tiempo para mí, para la familia. Es demasiada demanda, responsabilidad. Tengo que quedarme muchas horas, sumado a que vivo lejos.

Si esto me hubiera pasado años atrás, con los chicos medianamente chicos, no hubiera podido. No hubiera tenido ni la cabeza, ni el tiempo.

c) ¿Pensas que a las mujeres les cuesta más llegar? ¿Por qué?

Si, absolutamente. Lo ví en experiencias previas. En donde estoy trabajando no lo veo porque se dió una situación muy especial. Somos como un matriarcado, muchas mujeres (risas). Como la carrera se conoce por no estar bien remunerada, quedamos muchas mujeres. El hombre aspira más a lo material. La mujer siempre tiene que demostrar que es buena. El hombre no, sea bueno o mediano. Se trata de los prejuicios impuestos.

d) Contanos un poco acerca de tu vida, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontrarás hoy, empleos que pasaste, experiencias que viviste, estudios que hayas hecho.

Varios, un montón. Hubo que pelearla hasta a nivel gremial... hay muchas historias atrás que no vienen al caso. A grandes rasgos, pasamos de ser un organismo dependiente de la fuerza armada a uno civil de la administración pública.

Personalmente, tuve que hacer un quiebre grande con mi lugar de trabajo, lideré una movida que no prosperó y eso mismo fue lo que me destacó y me puso en evidencia para que este organismo me llame.

Tome un gran riesgo, hasta evalúe la posibilidad de vivir en EEUU, probé tres meses vivir allá porque había que abrir más puertas. Finalmente, se me abrió la posibilidad de trabajar en donde estoy.

3. Modo de liderazgo

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Como te comenté antes, lo más difícil que recuerdo, no fue del último año, pero es en relación al riesgo que tomé en cuanto al lugar de trabajo. Me podría haber salido mal y hubiera tenido que buscar oportunidades fuera del país. Lo solucioné desde la calma y la reflexión. Si uno se deja llevar por lo sentimental, todo se vuelve más complicado.

b) ¿Recordás la última decisión difícil que tuviste que tomar respecto al personal de tu empresa? ¿Cómo lo llevaste a cabo?

En este momento tomo muchas decisiones críticas como por ejemplo con respecto a personas que no rinden lo que tienen que rendir pero tienen limitaciones físicas. De todas formas, yo busco la justicia. No me envuelvo sentimentalmente... a veces soy demasiado objetiva. Además cargo con el peso de no estar administrando fondos de una empresa, sino del Estado... de todos nosotros.

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos, ¿los puestos gerenciales son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso dentro de la compañía?

En lo nacional no tanto, pero en lo internacional, que es el ámbito que manejo, el contexto es totalmente masculino y es más difícil. Hay muchas cosas que están respaldadas por la UNESCO o las Naciones Unidas y aspiran por una igualdad, pero no es tan fácil. Estoy acostumbrada a manejarme en ámbitos que soy la única mujer. Esto cambió un poco más hace 5 años...

Como te comentaba, en nuestra empresa no se da tanta diferencia. Además, como es del Estado, la diferencia de remuneración tampoco se puede generar. Está todo estructurado. Igual, si... se tiene un ojo permanente y crítico en el

cuidado de la mujer. El hecho de que venga un gremialista y te diga “chiquita” dá qué pensar y activa alarmas.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía?

No... en el Estado es difícil implementar beneficios que no estén contemplados en la LCT. De todas formas, lo que se complica más no es tanto en Capital, sino en el interior. Son feudos aparte. Recién ahora las mujeres están empezando a hablar si se da algo que no es legal. Te cuento una cosa que me acabo de acordar... hace poco nos contactó una chica que está trabajando en una base del Sur del país porque no la dejaban tener la hora menos de trabajo por haber tenido el bebé. Entonces se tenía que llevar al hijo al trabajo. Es terrible, pero se da. De todas formas, está bueno que ante esos problemas las mujeres hablen y permitan que podamos resolver. Igual por suerte acá en capital no se dan muchas incoherencias.

FLORENCIA YANUZZIO (AVON)

Datos Preliminares

Nombre y apellido: Florencia Yanuzzio

Empresa: Fundación Avón

Rubro: Cosmética

Cantidad de empleados: 16000

Alcance de la empresa (nacional/internacional): Internacional

Puesto de la persona: Directora Ejecutiva Fundación Avon & Manager Comunicaciones Corporativas - South Market Group Avon

1. Datos personales.

Composición familiar: Comprometida, dos hijos

2. Trayectoria

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

No. Tuve siempre la suerte de estar en puestos muy buenos y siempre con líderes que abrazaban mi desarrollo en todas sus formas. Líderes mujeres y también líderes hombres. Es más, tuve líderes hombres que fueron muy paternalistas en el sentido de...(piensa). Te doy un ejemplo: una vez estábamos volviendo de una presentación y mi jefe me agarra la mochila y le dije "¡No, deja!, La llevo yo", y me dice "No, no. Nunca en tu vida dejes que un hombre camine al lado tuyo y no te lleve las cosas"

Otra anécdota fue en una reunión en la Cámara Empresarial que eran todos hombres, y yo fui a hacer una presentación y era la única mujer. Eran todos hombres y muy duros. Yo iba a presentar el lado blando del proyecto y al contrario de sentirme mal por estar rodeada de hombres, cuando empecé a

hablar yo, por el hecho de ser mujer, todos se callaron. Eso fue un buen indicativo y eso que era muy chica.

Debo decir que el contexto siempre me acompañó.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

Mirá... cuando uno trabaja en relación de dependencia, que tenés que estar ocho horas afuera, siempre tenés ese sentimiento de culpa como mujer de que le estás quitando tiempo a tus hijos, pero lo voy trabajando en el día a día. Yo también siento que mis hijos van a estar orgullosos por la madre que tienen el día de mañana porque saben que su mamá trabaja de lo que quiere, lo que le gusta y lo disfruta. Siento que les quito en tiempo pero no en calidad. Las mamás que trabajamos, a veces tenemos ese sentimiento de quitarle tiempo a los hijos, pero si después vemos que interpretan que las mamás que tienen, tienen coraje, toman decisiones, que disfrutan de lo que hacen y su trabajo le hace bien a otras personas, te llena de satisfacción.

Lo que tiene la mujer es eso: acepta errores y trabajamos con ellos.

c) ¿Pansas que a las mujeres les cuesta más llegar? ¿Por qué?

Sí, a la mujer le cuesta más. Lo podes ver en cualquier estudio. En Avón, se da un caso especial ya que las mujeres se desarrollan y el hecho de tener una vida por fuera de la compañía y ser mamá, no son obstáculos para poder crecer. De hecho, si buscás estudios en otros lados, vos ves que el embudo en la corporación, en relación a la mujer se achica. Las mujeres ingresan a la compañía y en general siempre encuentran un "techo".

d) Contamos un poco acerca de tu vida, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontrarás hoy, empleos que pasaste, experiencias que viviste, estudios que hayas hecho.

Fue un camino difícil, pero cada paso que hice y me costó, una vez que lo lograba me llenaba de satisfacción. Como les decía, en Avón encuentro un ambiente que me permite crecer profesionalmente y a la vez ser mamá. En

cualquier otra empresa, el hecho de haberme embarazado al poco tiempo de entrar, genera miradas raras... acá no por suerte. Mis dos hijos los tuve trabajando acá y la verdad que me sentí muy acompañada.

3. Modo de liderazgo

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Yo soy una persona muy ética por sobre todas las cosas, más allá del lineamiento legal que te exige cualquier compañía sobre todo las internacionales. Y una vez, cuando todavía no era directora, sino que era jefa, una persona me escribió un mail diciendo que yo no había manejado una situación de manera ética. Imagínate, para mí fue lo peor que me pudo haber dicho, fue un puñal. Y yo en ese momento, todavía no me había hecho el caparazón corporativo como para tener esa cintura de poder defenderme, y respondí el mail con mucho sentimiento. Y mi jefa, que es muy buena, me dijo: “Flor vos respondiente con el corazón porque sos una persona buena, pero esos mails no tenés que responderlos rápido. Tenés que tranquilizarte, esperar a que el sentimiento no te cubra y responder de una manera más objetiva, más racional.” Esa fue una enseñanza que hoy en día aplico. Es un código. Hoy respondería de otra manera... con fundamentos y como una “Lady”.

b) ¿Recordás la última decisión difícil que tuviste que tomar respecto al personal de tu empresa? ¿Cómo lo llevaste a cabo?

No recuerdo una puntual, como les decía antes, cada experiencia me permitió hoy entender el código empresarial que me abrió muchas puertas, hasta estar hoy ocupando una posición de directora. Lo del mail siempre lo recuerdo, y a partir de esas enseñanzas trato de no involucrarme demasiado sentimentalmente. Son empresas, hay que cumplir objetivos y para lograrlo, se necesita pensar más desde lo racional que desde lo sentimental... siempre cuidando la ética ¡obvio!

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos, ¿los puestos gerenciales son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso dentro de la compañía?

Como les comentaba, en Avón se da un ambiente fuera de la común. A las mujeres se les permite crecer, escalar y ocupar puestos que en otras compañías les sería más difícil. Por suerte siento que las mujeres tienen oportunidades amplias... esto es un contexto que a la mujer le sorprende y ni te cuento a los hombres.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía?

Si... de hecho con el primer hijo no, pero cuando tuve a Camilo, ya estaba implementado el programa de "Soft Landing" que consiste en, durante el período de lactancia, trabajar 4 horas desde la oficina y 4 horas desde tu casa. La verdad que es algo que ayuda muchísimo y me encantó poder usarlo. Esto entiendo que también se pudo aplicar en Avón porque solemos pactar objetivos más que determinados horarios de trabajo.

MARIANA ZUVIC (PARLAMENTO DEL MERCOSUR)

Datos preliminares

Nombre y apellido: Mariana Zuvic

Cargo político: Diputada del Parlamento del Mercosur

Partido: coalición cívica

Edad: 42 años

1. Datos personales:

Composición familiar: En pareja, dos hijos.

2. Trayectoria:

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

Si, desde un comienzo en la carrera política se me impusieron muchos obstáculos. Como te comentaba, soy la mayor de cinco hermanos de los cuales cuatro somos mujeres y solo uno es varón. Nunca tuve una visión feminista, toda mi vida tuve muchos amigos hombres, corría autos y jugaba con ellos, pero obviamente sin perder mi lado femenino. Nunca estuve encasillada en estereotipos sexistas por suerte. En mi casa siempre fue así, de hecho trepaba árboles, subía a los techos y a su vez, jugaba con las muñecas.

Siempre cuento que mi abuela fue una mujer de muchísimo carácter y tuve un vínculo muy estrecho con ella. Fue una de las personas que más influenció en mi formación y carácter sobre todo.

Pero sí, claro, tuve varios obstáculos por ser mujer, sin embargo, jamás me victimicé ante ellos. Al contrario, para mí, eran desafíos que debía superar y entendí que cuando uno está en una sociedad donde el miedo es una realidad, hacerse la víctima no es una buena solución para persuadir al otro.

Yo siempre salí de ese lugar de mujer víctima y demostré con mis capacidades que podía superarme y evolucionar día a día, solo debía trabajar para que el hombre lo notara. Para mí, por ejemplo en la política, tenemos debates en los que debemos estar preparadas, la clave para enfrentarnos a los varones está en estudiar mucho los temas, no dejar cabos sueltos y tener siempre sistematicidad y sobre todo rigurosidad a la hora de trabajar, esto es lo que nos va a llevar a un mismo lugar con el sexo masculino.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

Ahora te puedo decir que sí, pero durante muchos años no encontraba la receta para lograr ese equilibrio. La política invade todo la verdad, es un servicio similar al del médico que tiene el celular prendido las 24 horas por cualquier emergencia. Te demanda muchísimo tiempo y energía, tenés que dejarlo todo y siempre debemos cuidarnos de lo que te puede pasar a vos o incluso a tu familia, uno nunca sabe.

No sólo tenés que estar pensando en defenderte, sino también en atacar. Te entrena muchísimo este ámbito, las cosas que aprendí desde que ingresé, para mi fueron muy aceleradas, intensas y súper enriquecedoras, pero muy duras la verdad.

Mi familia no siempre me acompañó, no es fácil. Yo era “la señora de...” en el momento que arranqué y encima, mi marido empezó a participar en política posterior a mi ingreso.

Mi nombre y apellido es Mariana Zuvic y así yo quiero que me conozcan, nunca acuñé el apellido de mi esposo y eso me parece sumamente importante en la coherencia que hay que tener a la hora de hablar de cuestiones de género ¿no? No se trata de renegar a tu esposo o quien sea, sino que para mí, es una cuestión de no perder identidad.

En mi carrera, yo sabía que ése era el camino más largo, porque si yo hubiese decidido participar del radicalismo seguramente era un atajo y un tubo rápido. Estaba todo el camino allanado yendo por ahí, pero bueno, arranqué desde

muy abajo a ganarme mi espacio y siempre entendí que ese era la única forma en la que podía contagiar a otras mujeres. Nunca dejé de lado la conciencia de la condición del sexo femenino.

Si bien nunca participe de ámbitos feministas, ni mi discurso fue desde ese lugar, mis hechos sí siento que lo fueron. Siempre trate de demostrar con el ejemplo, de esa manera uno empodera a la mujer. Los hechos son todo.

En mi partido somos mayoría de mujeres y siempre traté de empoderarlas, foguearlas y entrenarlas a través de los actos. Además de eso yo soy muy rigurosa en cómo trabajo, siempre exigente, pero es gracias a todo ello que hoy tengo un excelente cuadro político y sé que lo puedo delegar tranquilamente. A mi equipo siempre le digo lo mismo: no me vengan con que son mujeres, para mí no existe excusa.

c) ¿Pensas que a la mujer les cuesta más llegar? ¿Por qué?

Sí claro, a las mujeres en su mayoría, incluyéndome a mí, hoy en día nos cuesta mucho alcanzar posiciones de poder.

En mi opinión, es un tema cultural que estereotipan a las mujeres, pero por otro lado, no dejo de creer que en parte el problema también somos nosotras que criamos a nuestros hombres e hijos de maneras machistas.

Durante mi carrera parece ilógico, pero he recibido un porcentaje importante de ataques de mujeres en la política. Si bien tengo muchísimo apoyo de las ciudadanas mujeres, dentro del ámbito, me ha pasado de casos puntuales de mujeres que decían defender cuestiones de género y me han atacado a mí con cuestiones sexistas o machistas.

d) Contanos un poco acerca de tu vida, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontrarás hoy, empleos que pasaste, experiencias que viviste, estudios que hayas hecho.

De chica me vine a Buenos Aires a estudiar Hotelería apenas salí de la secundaria, pero cursando en el segundo año de la carrera mi padre tuvo un

problema de salud muy grande y a su vez, se dió que su empresa se fundió, por lo que no pude terminar mis estudios y me tuve que volver a Rio Gallegos de donde es mi familia y donde nací ya que lo tuvieron que internar y debíamos pagar la clínica, que fue durísimo porque pasábamos por una situación económica muy dura.

Todo sucedió muy junto, se fundió y se enfermó muy de golpe, así que fue la primera vez que sentí la necesidad de arremangarme y vivir una realidad totalmente diferente a la que venía viviendo y que me puso a prueba como mujer. Al ser la mayor de cinco hermanos me hice cargo de ellos desde ese momento tan duro para la familia hasta que mi papá pudo volver con nosotros.

Luego me casé de joven y tuve mis hijos a los 22 y 31 años. Antes de tener a Felicitas, la más chica, me puse a estudiar nuevamente pero esta vez Ciencias Políticas con un amigo, ya de grandes. Si bien participé en la política desde el 2007, hasta el 2015 nunca estuve en ningún cargo. Estudiábamos en el CBC de Comodoro Rivadavia en la UBA XXI, allí me di cuenta de que me apasionaba muchísimo y que en realidad que era eso lo que quería hacer.

Ya mi papá viene de la política, de chica lo acompañaba a los eventos que tenía y me encantaba estar con él, en cambio a mi mamá nunca le gustó el ámbito.

Como te contaba, recién en 2007 comencé a interesarme por la política, en Santa Cruz se inició todo un proceso de transformación y cambio de paradigmas. Todo comenzó por un reclamo salarial de un grupo puntual que fue el gremio docente (ADOSAC), ellos iniciaron un acampe en frente de la casa de gobierno y luchaban por su sueldo que era en su totalidad en negro y tenían una clausula llamada “presentismo”, donde si ellos faltaban le significaba el 80% de lo que cobraban. Todo ello fue obviamente regañado y reprimido por Néstor Kirchner.

A partir de allí, fueron meses durísimos donde se vivieron millones de cosas y se exacerbaron muchas otras. La violencia estructural en la provincia creció en

el 2007 y se militarizó todo. Las fuerzas policiales intentaban que no se “desmadre” como decían ellos el conflicto y eso generó en la gente descontento social y obviamente indignación.

La voz de los docentes hizo que se replieguen otros gremios generando por primera vez una movilización en Río Gallegos. Hasta ese momento, nadie hablaba de política en la provincia, nadie lo conversaba ni discutía, la grieta era una realidad absoluta y en ningún lugar público se podía hablar mal del Kirchnerismo por miedo a una represalia. Se había generado una paranoia muy grande entre la gente, donde creían que los iban a linchar a todos. En ese momento, los Kirchner tenían todo el poder, justo fue la época donde Cristina iba a ser candidata a presidente de la Nación y obtuvo el 54% de los votos, por lo que cualquier expresión política contraria a ellos, yo diría que era casi suicida.

En ese mismo momento es donde yo comencé a participar. Mi situación era mamá full time en aquel entonces, estaba plenamente con mis hijos y no me dedicaba a otra cosa más que a ellos y a mi casa. El tema fue que no pude ser indiferente a la situación que ocurría en mi tierra y necesité actuar más allá de si me afectaba directamente o no, es una cuestión de que te duele lo que le pasa al otro. Logré comprender lo que era el compromiso y la responsabilidad en una sociedad donde estaba todo descompuesto y se habían corrido todos los parámetros morales y estructurales.

Empecé a participar ayudando económicamente al fondo de huelga docente que no tenían casi para comer y a su vez, oficié de garante entre los gremios, puntualmente del gremio ADOSAC y el sector privado que no querían que se sepa quiénes eran o ser nombrados. Desde mi lugar, les brindé y garanticé el anonimato, canalizando toda la ayuda posible para el fondo de huelga docente. El miedo en ese entonces era un ADN en Santa Cruz, es por eso que decidí involucrarme.

Fue en una marcha en la que iba con mi compañero de estudios en donde pensamos que era nuestra responsabilidad dar respuesta a ese “post-parto”

que era esa expresión de la gente en la calle y que no estaba canalizada políticamente. A partir de ver eso, lo que hicimos fue venir a Buenos Aires a ver a Lilita Carrió para contarle sobre la situación de mi provincia y ella se encontraba absolutamente al tanto de todo, sabía quiénes eran los responsables y no tuvimos que explicarle mucho, sólo me alentó a formar un partido político.

En tiempo record volvimos a Río Gallegos y fundamos por primera vez, luego de catorce años de no fundarse ningún partido político, la Coalición Cívica. A partir de allí, empezamos a disputar las elecciones conformando un frente electora muy fuerte llamado "Unión para vivir mejor" y la realidad es que pudimos finalmente torcerle el brazo a la lógica del poder en Santa Cruz creando el partido más pluralista y diverso de la Argentina en una provincia donde la dicotomía amigo-enemigo era una realidad y algo plural era impensado.

Ese te podría decir que fue mi mayor logro hasta el día de hoy.

3. Modo de liderazgo:

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Todos los días se me presentan situaciones de conflicto desde que asumí al Parlasur. Nosotros desde un comienzo hemos sido disruptivos y planteamos la política desde el servicio. Nuestro objetivo es defender los intereses y derechos de las personas que nos votaron, el problema se encuentra en que la gran mayoría creyó e incluso algunos creen, que ello era sólo un eslogan y finalmente lo ejercimos. Un ejemplo claro fue el lanzamiento de "Chau fueros", donde eliminamos el beneficio para los miembros del parlamento del Mercosur como yo. Si bien al lanzarlo tuvimos mucha resistencia interna, incluso de gente de Cambiemos y personas fuera del espacio, finalmente pudimos lograrlo y avanzar con el pedido, eliminando los privilegios de percibir un

salario por un cargo que aún no se encuentra habilitado para trabajar como debería trabajar.

Por suerte logramos convencer de que la prioridad no podía ser el bolsillo y los privilegios de la clase política, sino que debía ser el bolsillo de la gente, sobre todo en la situación en la que estamos viviendo en la Argentina.

Estamos en un tiempo donde debe prevalecer la generosidad y la conciencia. Debe haber ética sobre todo en la función pública y tenemos una gran tarea cuando hablamos de cambio que es restablecer la confianza de la gente, y eso se hace exclusivamente con la conducta de las personas que detentan cargos. Debemos resolver las cosas con mucha fuerza, concentración y enfocados. Siempre con sistematicidad y rigurosidad a la hora de trabajar y alineados en algo que para nosotros, los políticos debe ser prioritario, la gente.

Debemos entender que el poder lo tiene la gente, nosotros lo que hicimos fue darle voz a ese poder. Desde la Coalición Cívica siempre intentamos conectar con la gente a través de las redes, nos llegan millones de mensajes y pedidos, sea por Facebook, Twitter, mails o incluso en la calle. Nuestra tarea fundamental es escucharlos y dar la cara por ellos.

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos, ¿los cargos dentro de tu ámbito son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso?

La política es un ámbito puramente machista, yo diría que casi todos los partidos políticos están compuestos en su mayoría por hombres.

Respecto a las posibilidades de ascenso, es bastante difícil llegar pero se puede. Si no, mirá el ejemplo de nuestra ex presidente o nuestra actual gobernadora María Eugenia Vidal, ella es un claro ejemplo de que todavía hay chaces para las mujeres dentro de la política.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en este momento?

Seguramente hayas escuchado que se está tratando de ampliar la cantidad de mujeres en el Congreso justamente, se quiere llevar de un 30% de participación femenina que hay en este momento a un 50%.

Si me pedís una opinión respecto a esto, yo te diría que hay varias cosas para analizar. Entiendo que en muchos casos, ese proyecto es una herramienta de presión para los partidos políticos, sería como una “tirada de orejas” para aquellos lugares donde la mujer no tiene un lugar para participar.

Por suerte, donde estoy yo, en la Coalición Cívica, se da al revés y somos mayoría de mujeres, por lo que un proyecto como este no nos modifica mucho, al contrario, esperemos que ahora los hombres no nos exijan su 50% de participación (risas).

Es un tema muy complejo la participación de las mujeres en ámbitos de poder. Hay muchas situaciones de vulnerabilidad que necesitan, a veces, más que una herramienta para que se solucionen. Me parece un tanto anacrónico lo que se vive respecto a la mujer, realmente necesitamos arremangarnos nosotras mismas y ocuparnos de determinadas cosas.

La sociedad nos necesita y tenemos una tarea muy grande por delante, creo firmemente que debemos restablecer los principios y valores que se tienen hoy en día. A la mujer siempre se la ha visto como el pilar de la familia y cuidadora de vida, pero creo yo que hoy somos nosotras las que tenemos el rol para cambiar los paradigmas y restablecer el tejido social, cambiar el pensamiento cuadrado de la gente y ubicar a las mujeres en un mejor lugar.

Yo noto a la humanidad con miedo, y me parece que la única manera de enfrentarlo y superar las barreras del sexismo, es con amor y la mujer es una usina de ello.

MARIA JIMENA FERNANDEZ (ALEXION PHARMA)

Datos preliminares

Nombre y apellido: María Jimena Fernández

Empresa Alexion Pharma

Rubro: Biotecnología

Cantidad de empleados: 3000

Alcance de la empresa: internacional

Puesto de la persona: Directora asociada de entrenamiento global para Latinoamérica (Associate director global training Latam)

Edad: 28 años

1. Datos personales

Composición familiar: Casada, sin hijos.

2. Trayectoria

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

Sí, este año precisamente me ocurrió algo muy puntual en la compañía. A fin de año, se suelen otorgar compensaciones de incentivo de trabajo y resultó que no fueron igualitarias para las mujeres como para los hombres. Si bien la compensación del mes de marzo fue mucho mayor para los empleados varones y no fue nada agradable para las mujeres de la empresa, luego de hablar y conversar con los líderes de Latinoamérica, más allá de que la decisión ya había sido tomada y no tuve una compensación económica, luego si logré ser considerada para una posición mayor que es la que ocupo hoy en día.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

Hoy en día te puedo afirmar que sí. Mi familia como te comenté, sólo está compuesta por mi marido y yo.

Si bien actualmente estoy viajando mucho, puedo encontrar el equilibrio sin problemas. Javier, mi marido, entiende que la posición en la que estoy ahora me demanda mucho tiempo y sabe acompañarme muy bien. Pero a su vez, cuando asumí, tuve que pensarlo reiteradas veces ya que no creo poder llevarla a cabo de la misma manera el día que tome la decisión de ser madre y cuidar de mi familia e hijos, más que nada por un tema de viajes al exterior que muchas veces me demandan dos semanas o inclusive un mes afuera, también por los horarios que manejo, reuniones, urgencias que surgen, etc.

Creo que el trabajo en una posición como ésta exige muchísimo tiempo de uno mismo que lamentablemente tiene que sacar de su ámbito personal y más de una vez nos hace perder ese equilibrio que tanto queremos mantener.

c) ¿Pensas que a las mujeres les cuesta más llegar? ¿Por qué?

Yo creo que sí. Pero también creo que es un por un tema de perjuicio que impone la sociedad que no deja que la mujer tenga tanta libertad con su vida personal como la tienen los hombres. Por ejemplo, en el caso de querer tener hijos suele ocurrir que cuando uno está aplicando para un puesto gerencial o que requiere viajes o más tiempo extra fuera de la casa, una de las primeras preguntas que nos suelen hacer en las entrevistas es cómo vamos a organizarnos o cuándo pensamos formar una familia y esto ya nos juega bastante en contra desde el momento cero que aplicamos para el puesto.

Yo creo que ya partimos de un perjuicio a la hora de buscar gente para estos puestos, pensamos que la mujer le va a dedicar más tiempo a su vida personal que a la laboral y no es justo. En muchas entrevistas me han preguntado si pienso tener hijos en los próximos años y como pienso manejar mi vida laboral con ellos.

d) Contanos un poco acerca de tu vida, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontrarás hoy, empleos que pasaste, experiencias que viviste, estudios que hayas hecho.

Soy licenciada en biotecnología de la UADE, me recibí hace aproximadamente 6 años y a partir de ahí, comencé a trabajar en una pasantía en la industria farmacéutica donde fui creciendo y cambiando de posición a través de distintas empresas. En mi caso, nunca fue por un tema económico, sino más bien intentando conseguir un lugar donde pueda desempeñarme en el área en el que a mí más me gustaba que era el de la biotecnología aplicada al ámbito médico. Logré pasar por varias empresas farmacéuticas como GlaxoSmithKline, Novartis, Pfizer y finalmente, hace un poco más de tres años, me pude incluir dentro de las empresas biotecnológicas propiamente dichas que se encargan de enfermedades poco frecuentes como Genzyme y Alexion que es donde trabajo actualmente.

Respecto a experiencias relacionadas con el tema de las mujeres, nunca noté en las empresas anteriores a la actual que se haga un trato diferente entre hombres y mujeres. Pero puedo decirte que, si bien hoy en día me encuentro muy bien donde estoy, en la parte de Latinoamérica o mejor dicho la parte global de mi empresa, sí creo que lo hubo y hay diferencias en otros niveles inferiores, como es el caso de los incentivos que te conté en la primer pregunta.

3. Modo de liderazgo

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Sí, en mi empresa trabajamos desde el área científica tratando de llevar a los distintos hospitales de todo Latinoamérica cierta información sobre las enfermedades poco frecuentes que investigamos y uno de mis trabajos como entrenadora global es ayudar a la gente que se encuentra en el campo a detectarla, informar a los médicos sobre las mismas y otras tareas de la

posición, pero además del entrenamiento con los niveles más bajos, también debo mantener un contacto muy estrecho con sus gerentes para informarles cómo es que las personas están trabajando.

La situación que te cuento me ocurrió hace muy poco y resulta que durante una de mis visitas a la sede en Brasil, donde debía supervisar el trabajo que estaban haciendo con las enfermedades, una de las personas que supervisé no se encontraba trabajando de acuerdo a los estándares que tenemos dentro de Alexion, no estaba brindando la información adecuada a las personas que debía hacerlo. Es decir, no estaba siguiendo los lineamientos de la compañía. Entonces, una de las cosas que hice a partir de allí, fue plantear con ella por qué no estaba haciendo el trabajo como se le había indicado y cuáles serían los próximos pasos que debería llevar a cabo para solucionar esa situación. Paralelamente, como responsable del problema, tuve que trabajar conjuntamente con sus jefes para informarles al respecto de ese empleado y ver que ellos también generen un plan de desarrollo para la persona y que no se repita el inconveniente.

b) ¿Recordás la última decisión difícil que tuviste que tomar respecto al personal de tu empresa? ¿Cómo lo llevaste a cabo?

Si, la que te conté anteriormente es la que más recuerdo. La verdad es que se me presentan situaciones todos los días, más que nada porque soy yo la que me encargo de entrenar al personal y me vinculo mucho con la gente de los puestos más bajos y luego con gente de mandos más altos para comentarles el rendimiento de cada equipo.

Cada conflicto que se me presenta intento solucionarlo hablando, primero con la parte más “débil”, diría yo que son los entrenados, y luego como corresponde con su gerente. Lo primordial para mí, es llegar a una solución en la que ambas partes estén de acuerdo y el conflicto desaparezca, más que nada por los pacientes.

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos, ¿los puestos gerenciales son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres dentro de tu compañía? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso dentro de la misma?

En mi empresa actualmente la mayoría de los puestos gerenciales son ocupados por hombres, si bien hay algunos casos en particular donde los puestos se encuentran ocupados por mujeres como es el caso de mi unidad de entrenamiento global, donde la directora ejecutiva es una mujer o mi puesto anterior, donde la directora también lo era, considero y creo que en general los puestos gerenciales están ocupados por el sexo opuesto.

Respecto a quienes creo que tienen más posibilidades de ascenso dentro de la misma, actualmente y en el último tiempo se han incorporado bastantes mujeres a puestos gerenciales, inclusive en mi unidad actual de trabajo, de los cuatro directores, tres somos mujeres. Por lo que creo yo, que de a poco se va viendo un progreso.

Te diría que siempre y cuando una persona cuente con la capacidad para asumir el puesto, creo que tanto las mujeres como los hombres tienen las mismas posibilidades de escalar en Alexion.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía?

No hay ninguna práctica definida hasta el momento que sea de mi conocimiento. Pero si creo que sería bueno, que la empresa tenga algunas política o práctica de este estilo, ya que liberaría un poco el peso que llevan las mujeres en cuanto a las decisiones que tienen que tomar a la hora de asumir un trabajo de tal magnitud por temas de hijos, guarderías, tiempo de lactancia, etc.

Yo creo que si la empresa tuviera una práctica definida, a la mujer se le facilitaría un poco más tomar la difícil decisión de asumir un nuevo trabajo o desafío, que sabemos que los hombres no la tienen o no se lo cuestionan a la hora de elegir.

A la mujer por ejemplo, a la hora de elegir formar un familia, tiene que pensar que si asume un nuevo puesto, deberá estar tres meses de licencia y no podrá desempeñar su rol al igual que lo hacía antes. Es por esto que desde mi opinión, considero que si las empresas tuvieran prácticas definidas a favor de la mujer sería más fácil la decisión para nosotras y estaríamos en igualdad de condiciones a la hora de asumir este puesto

JULIA ETULAIN (CONICET)

Datos preliminares

Nombre y apellido: Julia Etulain

Empresa: CONICET

Rubro: Ciencias biológicas y de la salud

Cantidad de empleados: 13.373 personas entre investigadores, personal de apoyo y personal administrativo

Alcance de la empresa: Internacional

Puesto de la persona: Investigadora Principal

Edad: 32 años

1. Datos personales

Composición familiar: En pareja conviviendo, sin hijos

2. Trayectoria

a) ¿Se te presentó algún obstáculo preciso en el desarrollo de tu carrera por ser mujer? ¿Nos podrías contar cómo lo superaste?

No, creo que no se me presentó ninguna barrera por ser mujer específicamente. Pero sí te puedo contar algo que me pasó una vez, no importa el contexto ni la persona porque no vale la pena decirlo, pero me ocurrió de tener un episodio de discriminación con una persona a la que yo admiraba mucho. Justamente era una persona muy idónea en ciencias y básicamente lo que me dijo, fue que yo no servía para lo que estaba haciendo porque no me daba la cabeza y que podía dedicarme a otras cosas aprovechando mi belleza estética, ya que evidentemente le parecía una persona linda y creía que debía aprovechar eso para trabajar.

Para mí, recibir esas palabras como mujer fue un terrible insulto que, encima, me generó muchísimas inseguridades a la hora de tener que seguir, realmente me replantee que no me funciona el cerebro y que yo sólo era una “tonta linda”. Realmente fue un episodio que me traumó y lo sentí como una fuerte discriminación por sólo ser mujer, me parece intolerante asociar la falta de capacidad o ignorancia a una belleza estética o algo estético, fue algo muy exógeno.

Para solucionarlo realmente mucho no hice, solo me salió insultarlo, no me suelo quedar callada. Obviamente me enfoqué y seguí adelante, si bien me afectó porque en aquel entonces era bastante joven e inexperta, recién ingresaba al ámbito de la ciencia, y eso venía de una persona muy experta en el ambiente, con los años me di cuenta que era una estupidez, una pavada, y que de ninguna manera le pueden hacer algo así a una persona que quiere dedicarse a la ciencia ni a nada, fue realmente una discriminación muy fuerte.

b) ¿Existe un equilibrio entre tu ámbito laboral y personal?

Si, totalmente. Yo creo que está bien equilibrado hoy en día, pero lo que sí, no te puedo contestar es si lo voy a lograr el día que decida ser mamá. Lamentablemente el laboratorio me lleva mucho tiempo y sé que voy a necesitar hacerme más lugar para ocuparme de mi familia, lo cual me va a costar un poco más.

Hoy estoy acostumbrada a que seamos solo mi pareja y yo, pero con una familia sé que cuesta todo el doble a la hora de hablar de trabajo y mujeres.

c) ¿Pensás que a la mujer les cuesta más llegar? ¿Por qué?

Si, claramente. Por lo menos en la ciencia, si uno mira los números, en las categorías de investigadores superiores, solo el 15% o el 20% son mujeres y el resto son todos hombres. Así que evidentemente existen problemas para que las mujeres lleguen a las categorías superiores. No sabría decirte bien cuál es el problema, creo yo que el tema de la maternidad es muy influyente y sobre todo la presión social que se ejerce sobre el sexo femenino.

Más allá de eso, creo que la sociedad de a poco está cambiando para bien, las mujeres fueron ganando un montón de derechos a lo largo de la historia, que incluyen derechos políticos y legales sobre todo, esto nos va a permitir en un futuro llegar no solo a lo alto de la ciencia sino de todos los ámbitos en mi opinión.

d) Contanos un poco acerca de tu vida, estudios que hayas hecho, etapas que tuviste que transcurrir para llegar donde te encontrarás hoy, empleos que pasaste y experiencias que viviste.

Estudié la Licenciatura en Ciencias Biológicas en la facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA donde me egresé en el año 2008, de allí hice directamente un doctorado en la facultad de Farmacia y Bioquímica también en la UBA, donde me recibí de Doctora en hematología, durante el mismo conseguí una beca en el CONICET para el laboratorio en el que estoy trabajando hoy en día que se llama Laboratorio Trombosis Experimental y que se encuentra dentro del Instituto de Medicina Experimental que es un centro de investigación que pertenece al CONICET y a la Academia de Medicina.

Antes de mi beca y durante toda mi carrera trabajé en un taller de cerámica por medio tiempo para ayudar con los gastos de la facultad, luego ya faltándome un año para finalizar comencé a trabajar en un restaurant hasta que comencé el doctorado e ingresé como becaria en donde estoy hoy en día.

Jamás me exigieron desde mi familia que trabajara desde tan chica y sobre todo haciendo una carrera como la que estaba haciendo, pero siempre fui una persona muy independiente y que me gusta ganarme las cosas, es por eso que desde los 18 siempre me las rebusqué para poder bancarme aunque sea a mí misma.

3. Modo de liderazgo

a) ¿Podrías contarnos alguna situación donde se te haya presentado un conflicto grande en el último año y cómo lo solucionaste?

Este último año tuve que viajar a Boston a trabajar unos meses en un laboratorio excelente que pertenece a los hospitales asociados a Harvard, fue una posibilidad única que se me presentó y una de las mejores que te pueden pasar en el ambiente de la ciencia en el mundo. La situación que se me presentó fue que, desde donde me encontraba trabajando, me ofrecieron realizar un postdoctorado y quedarme a vivir allí, lo cual implicaba tener que decidir entre dejar todo acá en Buenos Aires e irme o perder esa gran oportunidad en mi desarrollo que no se la dan a mucha gente.

Sin embargo mi elección fue volverme acá, a la Argentina. Soy una persona muy apegada a nuestro país, me gusta mucho nuestra gente y además yo me encuentro en una relación y sabía que él no iba a dejar todo por acompañarme a mí, por lo que se hubiese terminado todo. La verdad es que me gusta mucho trabajar acá y la oportunidad de irme se dio justo cuando arrancaba un proyecto que en mi opinión puede ayudar mucho a la Argentina, capaz no puede competir a nivel internacional, pero si considero que a nivel nacional va a ser algo muy útil y valorado.

b) ¿Recordás la última decisión difícil que tuviste que tomar respecto al personal de tu empresa? ¿Cómo lo llevaste a cabo?

La verdad es que no tomo muchas decisiones porque nunca tuve gente a cargo, recién hace casi dos meses subí de categoría y pasé de ser una investigadora asistente a investigadora principal, por lo que aún no tuve que tomar ninguna decisión que considere difícil o que implique personal que esté a cargo mío.

4. Visión a futuro

a) A grandes rasgos, ¿los puestos altos o gerenciales son mayoritariamente ocupados por hombres o por mujeres dentro del CONICET? ¿Quién crees que tienen más posibilidades de ascenso las mujeres o varones?

Dentro del CONICET en general los puestos más altos son ocupados por hombres definitivamente. No es el caso de mi laboratorio en particular, donde

somos mayoría mujeres, pero sí, en casi todas las demás áreas tienen investigadores principales o directores hombres.

Respecto a las posibilidades de ascenso, para mí las tienen los dos, pero si uno va a los números y se fija, lamentablemente hay una gran diferencia. Realmente no sé a qué se debe, desde mi punto de vista, al mirar a ambos sexos ambos tienen las mismas posibilidades y no hay ninguna traba intelectual que impida a las mujeres llegar a las categorías más altas, es por esto que yo creo que se trata más de una presión social, muchas veces es difícil poder entender que con los hijos y las parejas, las mujeres sigan trabajando al ritmo que demandan los puestos claves de las organizaciones.

b) ¿Tienen alguna práctica definida para aumentar la participación de las mujeres en la compañía?

Desde el CONICET, por suerte, se valora mucho el trabajo de las mujeres, de hecho, todos los años se abre una convocatoria para el premio L'Oreal – UNESCO llamado “Por las Mujeres en la Ciencia” con la colaboración del CONICET, donde se postulan investigadoras y becarias postdoctorales mujeres, quienes deben presentar sus trabajos científicos en cada área de las ciencias.

En mi caso tuve la oportunidad de ganarlo en el año 2015 con el proyecto que presenté sobre la optimización del plasma rico en plaquetas aplicable a la medicina regenerativa. El premio busca reconocer la excelencia científica y estimular la participación de más mujeres en el ámbito científico.

Además de ello, independientemente del premio, CONICET promueve algunas prácticas que favorecen la permanencia de la mujer en el organismo, muchas de ellas asociadas a la maternidad. Por ejemplo, aquellas mujeres que fueron madres, se les permite retrasar el tiempo pactado en el que se les exige que cumplan con sus objetivos y también se les brindan algunos beneficios sociales como la guardería y un periodo post parto de 6 meses con goce de sueldo.

DOCUMENTOS

DOCUMENTO 1 Y 3: LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO

Artículo publicado en el sitio web de la OIT, en consecuencia del análisis de estudios (realizados alrededor del mundo), que tuvo lugar en Ginebra en el año 2015 por la OIT, nombrado “La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso”.

Dicho escrito, se desarrolló con un enfoque participativo, bajo la colaboración de numerosas empresas nacionales de cinco regiones del mundo, organizaciones de empleadores de esas regiones, expertos en género, empleadores de la OIT y consultores especializados en igualdad de género e iniciativa empresarial.

El artículo hace especial énfasis en la importancia de la presencia de la mujer en el mercado de trabajo, para el crecimiento y desarrollo económico.

Fuente de los documentos:

Ryder, G. (2015). Argumentos en favor del aumento del número de mujeres en la gestión empresarial. *En La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso* (cap. 2). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_356969.pdf

Ryder, G. (2015). Argumentos en favor del aumento del número de mujeres en la gestión empresarial. *En La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso* (cap. 12). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_356969.pdf

DOCUMENTO 2: MUJERES LÍDERES. LAS CLAVES DE UNA INCLUSIÓN QUE HACE CRECER A LAS EMPRESAS

Convocadas por el diario La Nación, referentes del género femenino de los negocios aportaron una visión diferente de cómo emprender y gestionar equipos. Las palabras que mayor peso tuvieron fueron: inclusión, empatía, creatividad, entre otros.

La segunda edición tuvo como participantes mujeres que llegaron a la cúspide de sus empresas: referentes de las empresas Duke Energy, Mercado Libre, Al mundo.com, J. Walter Thompson, Aerolíneas Argentinas, fueron algunas de las participantes de mayor envergadura.

El objetivo del encuentro: que la mujer se vea reflejada en el techo de cristal para pensar qué es lo que quieren y emprender acciones para sortear los obstáculos y lograr un “status quo”.

Fuente del documento:

Terrile, S. (2016, 23 de octubre). Mujeres líderes: las claves de una inclusión que hace crecer a las empresas. *La Nación*. Recuperado el 2 de noviembre de 2016 de: <http://www.lanacion.com.ar/1949384-mujeres-lideres-las-claves-de-una-inclusion-que-hace-crecer-a-las-empresas>

OPINION DE EXPERTO: ENTREVISTA A LIDIA HELLER

Entrevista realizada en el año 2013 a Lidia Heller, a cargo de Raquel Musso, Directora de Angelum Producciones y responsable de producción del programa televisivo “Elegida: biografías femeninas”. El programa tiene como objetivo entrevistar a mujeres relacionadas con el desarrollo de Teorías de Género y Derechos de la mujer. En esta oportunidad, se tomó como fuente de estudio, la entrevista que se le hace a Lidia Heller, referente de la Teoría de Género, en base al libro “Voces de mujeres: actividad laboral y vida cotidiana”.

Fuente de la entrevista:

Musso, R (Creación/producción/conducción). (2013). *Programa de TV: Elegida biografías femeninas, Raquel Musso entrevista a Lidia Heller* [Video]. Buenos Aires: Angelum Producciones.