

**MUJERES EN EL LÍMITE
PODER CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA**

**Elaborado por: Sylvia Maxfield
Abril 2005,**

REPORT OF THE WOMEN'S LEADERSHIP CONFERENCE OF THE AMERICAS

CON LA COLABORACIÓN DE:

INTER – AMERICAN DIALOGUE

Y

SIMMONS GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

MUJERES EN EL LÍMITE. PODER CORPORATIVO EN AMERICA LATINA

Presentado por: Sylvia Maxfield¹

En América Latina la mujer ha venido asumiendo de manera creciente cargos directivos en el sector privado. Conforme con la Organización Internacional del Trabajo, su representación en los cargos gerenciales de la región se estima entre el 25 y el 35 por ciento. Desde cualquier punto de vista este hecho constituye una exitosa historia que hace diez años hubiera sido impensable.

A lo anterior se suma la sostenida participación de la mujer en la esfera política. Su presencia en el poder legislativo creció en un 100 por ciento desde 1990, cuando su representación oscilaba entre un 8 y un 16 por ciento. Claramente visible entonces que la mujer latinoamericana está superando los obstáculos tradicionales en la política, en el gobierno, y en el mundo corporativo y profesional en general.

En los Estados Unidos, donde la representación de la mujer en los cargos directivos es del 45 por ciento, muchas corporaciones estratégicamente² buscan el establecimiento de la diversidad de género entre sus empleados. Así, por ejemplo, Johnson y Johnson con el objeto de sostener una visión centrada en el cliente a través de toda su operación -la mayoría de sus clientes son mujeres- cree que este segmento debe encontrarse debidamente representada en las posiciones directivas.

¹ Experta en Desarrollo Económico, la Dra Maxfield es profesora de Economía y Estrategia en Simmons Graduate School of Management, la única escuela de negocios del mundo con un currículo diseñado exclusivamente para la formación de mujeres. Lidera la primera cátedra *en línea* en idioma español sobre Género y Efectividad Organizacional. Con quince años de experiencia en la Academia, en Wall Street y en Consultoría Internacional. Profesora de la Escuela de Negocios de Yale en el Departamento de Ciencia Política, cuenta con múltiples publicaciones. Su trabajo en Consultoría se ha desarrollado en algunas municipalidades de América Latina, El Banco Mundial, IBM, Mitsubishi, Deloitte & Touche, y Johnson & Johnson.

² “The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity” N.Y: Catalyst, 2004

De la misma manera en Deloitte and Touche, donde una proporción importante de sus contratos se realizan con mujeres, la empresa persigue la diversidad de género en su organización. Altria, por su parte, cree que lograr un entendimiento de aquello que representa un beneficio para la mujer, generalmente se traduce en un beneficio para el conjunto de la organización.

La investigación y consultoría organizacional en los Estados Unidos, apoya a las empresas que trabajan en el aprendizaje y creación de ventajas competitivas mediante el fortalecimiento de la diversidad. Pero en América Latina, los trabajos sobre el rol a cumplir por las mujeres en la dirección corporativa en los diferentes países son muy pocos, y prácticamente ninguno tiene un alcance regional.

Con el fin de abrir un espacio investigativo y de diálogo sobre esta temática en Latinoamérica, que sirva como base para la generación de estrategias públicas y privadas que aprovechen las ventajas organizacionales que la diversidad puede crear, se presenta el siguiente informe producto del trabajo que fue realizado con el auspicio de Inter - American Dialogue y Simmons School of Management.

Con base en la información suministrada por encuestas aplicadas a 75 compañías de la región y 120 entrevistas hechas a un número igual de mujeres que se desempeñan en rangos superiores de la esfera empresarial en siete países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Méjico y Venezuela; este trabajo documenta la presencia de la mujer en la gerencia corporativa, al tiempo que investiga las diferencias sectoriales, generacionales y de tipo de cargos ocupados.

De igual forma, el presente trabajo reúne la visión que las entrevistadas tienen respecto a los obstáculos y oportunidades para avanzar profesionalmente en el contexto regional. Los hallazgos se fundamentan en las encuestas mencionadas y en siete estudios de caso; uno en cada país de la muestra. La información se recogió personalmente por personal calificado y entrenado para tal fin. La reunión de estos elementos, permite obtener una perspectiva de los roles

desempeñados por las mujeres ejecutivas, la visión que tienen de sus carreras, la manera como se dio su desarrollo profesional y la forma como ha sido abordado por ellas el tema de la mujer y la gerencia empresarial.

El análisis cualitativo y cuantitativo del cual se derivan las conclusiones de este trabajo, constituyen el primer y único reporte regional existente, a la fecha, sobre el rol de la mujer en la esfera corporativa latinoamericana.

Según la información y hallazgos obtenidos por este estudio la mujer en América Latina se encuentra ampliamente representada, tanto en la jerarquía corporativa como en la diversidad de sectores y funciones laborales, pero existe espacio para un mayor progreso y avance, sobretodo cuando se trata de los cargos más altos de la gerencia corporativa, especialmente en los sectores de telecomunicaciones, manufactura y energía; y en áreas tales como finanzas, ingeniería y operaciones.

La investigación muestra que *las empresas en América Latina apenas comienzan a estudiar la racionalidad y las herramientas para el avance del trabajo de la mujer.*

Las empresas, que con el objeto de generar ventajas competitivas, se encuentran comprometidas con el avance de la mujer emplean una serie de políticas y programas, los cuales incluyen el logro de metas cuantitativas, programas especiales de desarrollo profesional que benefician especialmente a la mujer ,como son los sistemas de mentores auspiciados corporativamente, prácticas laborales como la flexibilización del horario laboral, las guarderías en las dependencias de la empresa, e incluso el uso del “antropólogo corporativo” quien intenta descubrir y cambiar las preconcepciones de género en la oficina.³

³ Deborah Kolb et.al., “Making Change: A Framework for Promoting Gender Equity in Organizations”, CGO Insight, No.1, Boston: Center for Gender in Organization, 1998.

Solo el 25% de las empresas que fueron encuestadas tienen algún tipo de programa o política corporativa dirigidas a apoyar a la mujer. Muchas de las medidas que fueron señaladas por los empresarios entrevistados como de apoyo a la mujer, no pueden ser realmente calificadas como tales, pues no obedecen más que a derechos adquiridos por éstas en el campo laboral, como lo es el reconocimiento del tiempo de vacaciones de las mujeres. *Nuestros hallazgos resaltan la importante oportunidad que existe en la actualidad para la construcción de ventajas competitivas, mediante la implantación de la diversidad de género en el mundo corporativo latinoamericano.*

La Mujer en cargos directivos en América Latina: Una comparación entre países.

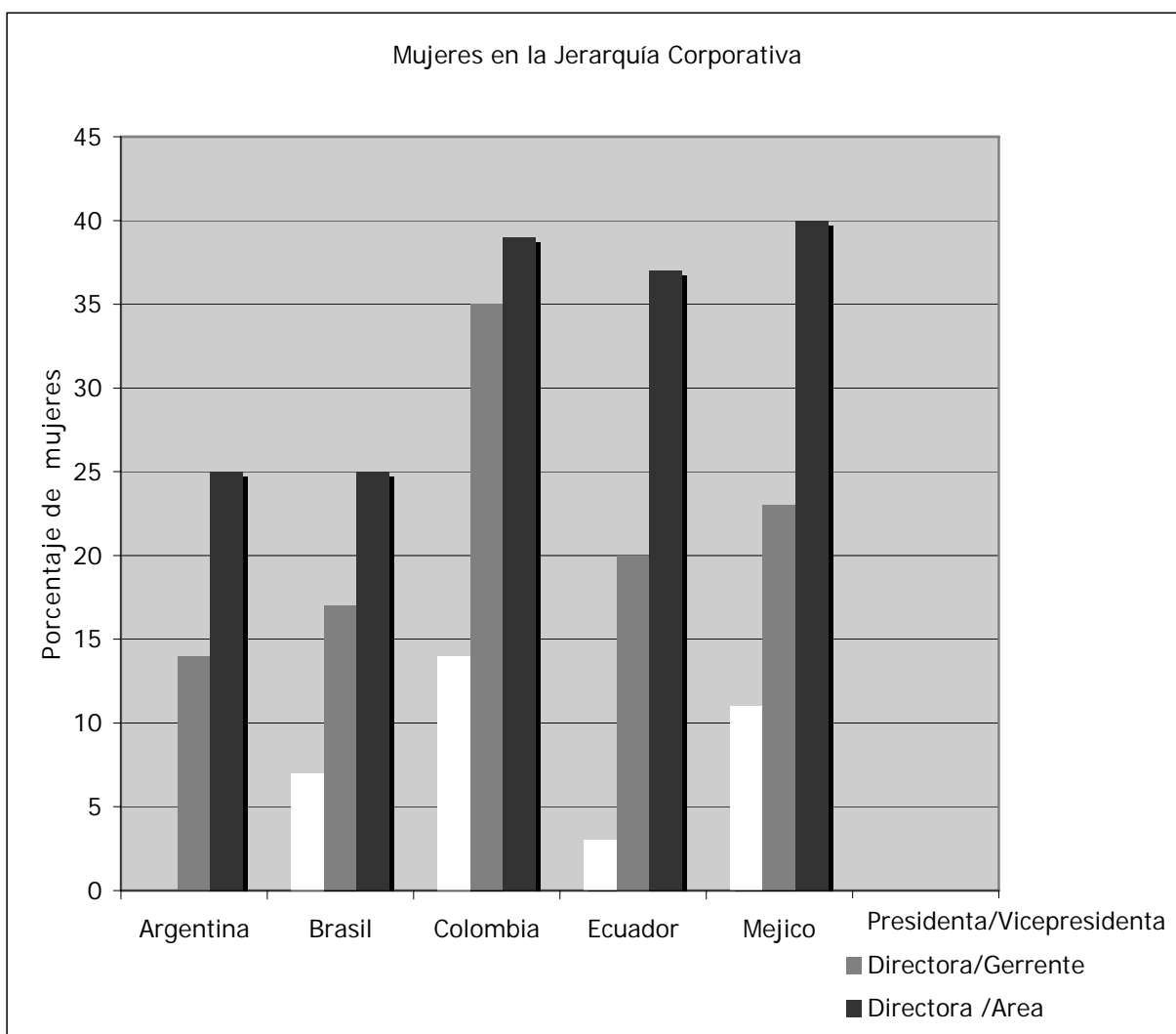
Rango de Países por Equidad de Género en cargos gerenciales en el sector privado	
Colombia	29
Méjico	25
Argentina	20
Ecuador	20
Perú	17
Brasil	16
Venezuela	14
La Encuesta Dialogue / Simmons fue hecha a 75 compañías regionales. La definición es porcentaje de mujeres en primer, segundo y tercer nivel con cargos comparables a Presidenta/ Vicepresidenta, Directora, Gerente, Directora de Área, Departamento, o Sección.	

* *Tabla 1*

Comparación:

La tabla informativa 1, ilustra el rango que ocupan los países participantes en esta investigación en cuanto a equidad de género se refiere y de ella se deduce que la diversidad de género es significativa en Colombia y México, y menos representativa en Brasil y Venezuela.

La Mujer Latinoamericana y la Jerarquía Corporativa.



* Gráfica 1

La gráfica¹ muestra que mientras el número de mujeres que se desempeñan en cargos gerenciales crece, su representación en los niveles superiores de la jerarquía corporativa no aumenta de la misma forma. En promedio, en las 75 compañías que fueron encuestadas, la mujer tan solo representa el diez por ciento de los cargos de “presidenta” o “vicepresidenta” corporativa, mientras que su participación asciende a un porcentaje cercano al 35 por ciento de la totalidad de empleados de las mismas empresas.

A pesar de ello el éxito de las mujeres al escalar posiciones, no puede ser sobreestimado. Las mujeres se encuentran cercanas a la paridad con los hombres en lo que se refiere a desempeñarse como “directoras de área”, habiendo logrado también importantes avances en los cargos de “directora” y “gerente” *En dichos niveles, los porcentajes son realmente significativos y constituyen un buen presagio para que un mayor número de mujeres alcance la cima de los cargos corporativos en un futuro no muy lejano. Sin embargo, encontrar mujeres en los niveles superiores de la jerarquía corporativa, como las juntas directivas, es poco común en América Latina.*

En los Estados Unidos la presencia de mujeres en Juntas Directivas, sigue siendo una extrañeza, en su reporte anual, Catalyst sostiene que en los Estados Unidos la participación de la mujer en las juntas directivas de la lista de empresas de Fortune 500, asciende a un 14%; participación que en 1995 era de un 10%. Latinoamérica presenta una dinámica diferente: En las empresas mexicanas la mujer solo tiene una participación de 3% en las juntas directivas⁴; la misma es de 7% en Argentina, en tanto, que en Venezuela el 19% de las empresas tienen más de dos mujeres en sus respectivas juntas directivas.⁵

⁴ Gina Zabludovsky y Sonia de Avelar, *Empresarias y Ejecutivas en Mexico y Brasil*, Mexico, D.F.: UNAM, 2001

⁵ Lidia Heller, *Las que vienen llegando*, Buenos Aires: Nuevohacer, 1999, y *Porque llegan las que llegan*, Buenos Aires: Seminaria Editoria, 1996. Patricia Márquez y Nelly Lejter, *Heartenea: El Nuevo Género de la Gerencia*, Caracas: Ediciones IESA, 2000

Esta dinámica puede cambiar en la medida en que las mujeres que hoy se encuentran escalando posiciones corporativas, lleguen a las posiciones más altas de la jerarquía corporativa. En 1994 en México, el número de compañías mexicanas con por lo menos una mujer en la junta directiva era de 24 por ciento, habiendo ascendido esta proporción a un 52 por ciento en el año 2001. En Venezuela, el número de mujeres en cargos directivos se multiplicó de 5% en 1984 a 13% en el año 2000. Lo anterior indica que, incluso en los niveles más altos de la jerarquía corporativa, se puede observar la conquista de la mujer de las altas posiciones corporativas que antes le estaban vedadas.

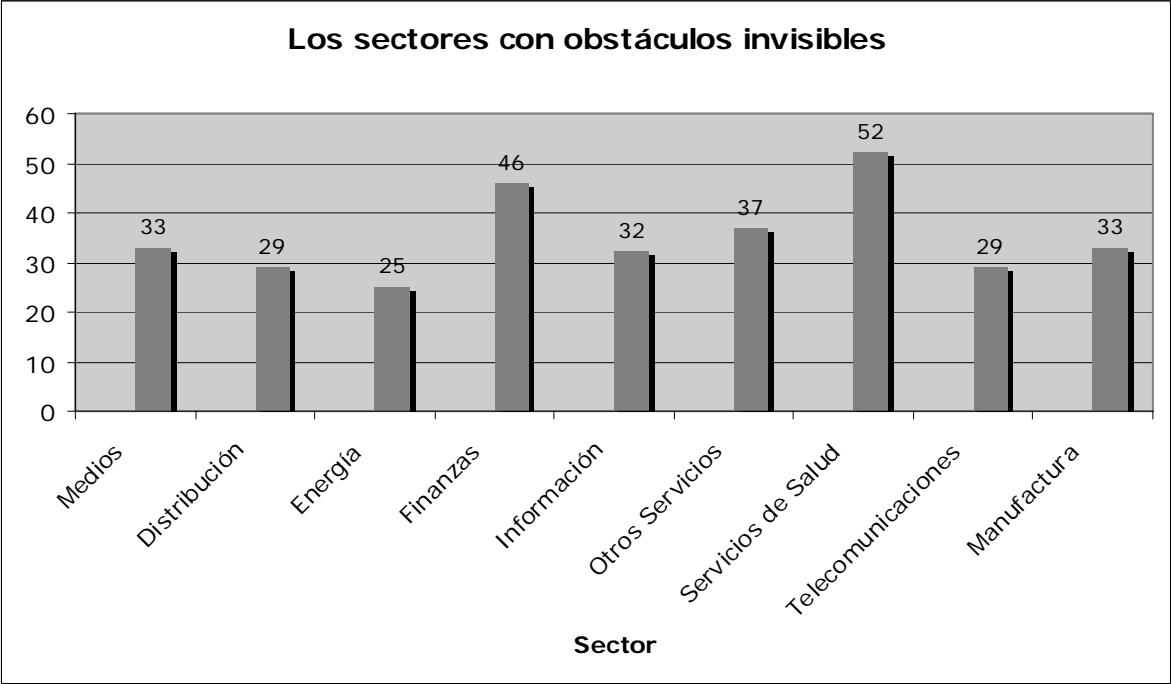
Estas tendencias deben ser estudiadas con cautela; la experiencia de los Estados Unidos, donde la mujer ha estado estancada por extensos periodos de tiempo, en algunas posiciones corporativas sin experimentar un ascenso masivo a los niveles corporativos más altos; sugiere que por el hecho de haber llegado a los niveles altos de la jerarquía corporativa, no tiene asegurada, con el tiempo, su participación igualitaria en las juntas directivas.

Obstáculos y Fronteras Invisibles.⁶

Aunque la mujer latinoamericana ha avanzado en el terreno corporativo, es innegable que al igual que en el resto del mundo debe enfrentar una serie de obstáculos invisibles. La paridad con el hombre se encuentra restringida o es más visible en algunos sectores de la economía y en ciertos cargos y funciones. A pesar de lo anterior, en la dinámica de los denominados “glass walls/ obstáculos invisibles”, se observa la existencia de una tendencia en la mujer de la región a superar, con el paso del tiempo, dichos obstáculos. Evidencia de ello es la creciente participación de la mujer en áreas de estudio no tradicionales, y el aumento de su penetración en campos laborales alternativos ,hasta hace poco reservados solo para los hombres, según lo muestra la gráfica 2.

⁶ Nota del traductor: Glass Walls and Glass Ceilings.

Siguiendo la tendencia histórica observada en los Estado Unidos y en Europa, la mujer en América Latina tiene hoy una mayor tendencia a desempeñarse en empresas ubicadas en determinados sectores de la economía, al igual que en una variedad de funciones laborales que hoy están abiertas al talento femenino. La participación de la mujer como trabajadora en los sectores de servicios de salud y farmacéutico, es mayoritaria, en comparación con los hombres; de igual forma tienen una amplia participación en los cargos correspondientes al sector de banca y finanzas. En contraste con lo anterior se observa que en los sectores de telecomunicaciones y energía, considerados como cruciales para el desarrollo de la región, la mujer abarca menos del 30 por ciento de los cargos. También es baja su representación en el sector conocido en Latinoamérica como “distribución”, en el cual se encuentra un volumen importante de empresas subsidiarias de compañías multinacionales que cuentan con oficinas de ventas, servicio y distribución en un sinnúmero de países alrededor del mundo.



*Gráfico 2

- *Porcentaje de Mujeres en la totalidad de la fuerza laboral*

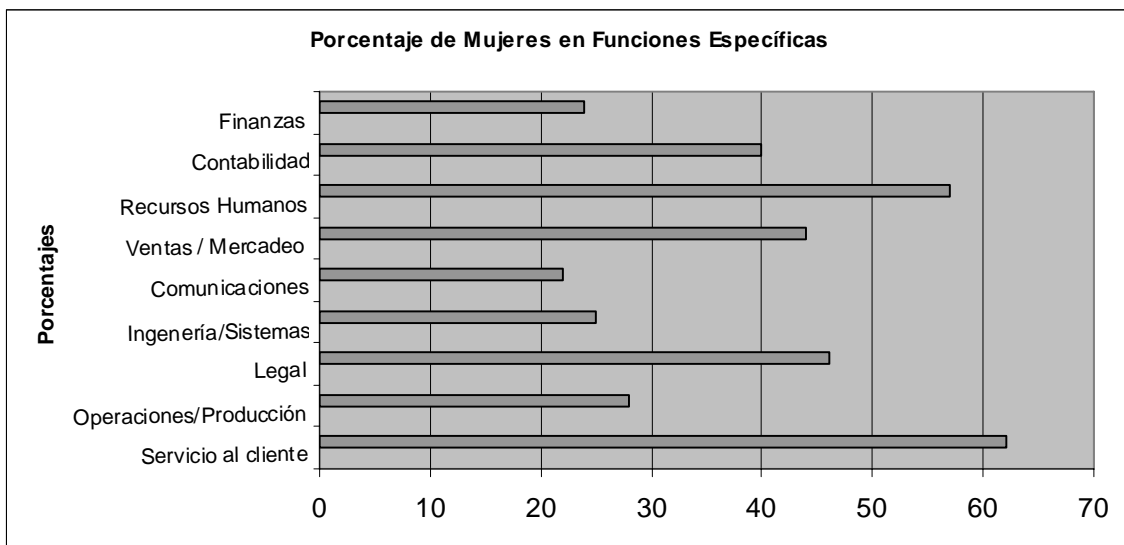
Tabla 2. Mujeres en la Jerarquía Corporativa: Distribución por sectores							
	Distribución	Energía	Finanzas	Servicios de Información	Otros Servicios	Servicios de Salud	Telecomunicaciones
Presidenta o Vicepresidenta	5	15	16	5	12	10	10
Directora o Gerente	22	17	41	32	28	38	35
Jefe de Área o Departament0	42	26	50	26	25	59	24

*Tabla 2

* Mujeres como porcentaje de la totalidad de la fuerza laboral

Por otra parte, se aprecia una falta de coincidencia entre los sectores que ocupan mayoritariamente a la población femenina y los sectores en donde la mujer ha logrado acceder a la cúspide de la jerarquía corporativa. Mientras que la mujer representa el 60 por ciento de la fuerza laboral en el sector farmacéutico y de servicios de salud, su figuración como presidentas y vicepresidentas en ellos equivale solo al 10 por ciento. Al respecto el sector financiero presenta un contraste importante: Al tiempo que la cifra de mujeres empleadas asciende en él a un porcentaje cercano al 50% del total del empleo generado por el sector, su participación también es relevante en los niveles más altos de la jerarquía sectorial, al ocupar el 16% de los cargos de presidencia y vicepresidencia existentes.

En los sectores energético y de telecomunicaciones se presenta también un comportamiento interesante, aunque contrario al anterior; mientras aquí los cargos ocupados por mujeres son pocos, su participación en las posiciones de presidencia y vicepresidencia se da en porcentajes de 15% y 10%, respectivamente, como se puede observar en la tabla 2 adjunta.



* Gráfica 3

Respecto al desempeño de la mujer en funciones específicas, la tendencia observable en la gráfica 3, es que la participación es mayoritaria en campos como recursos humanos, mercadeo, ventas y contabilidad, entre otros, y varía según el país.

De esta manera se observa que en Chile, las mujeres con cargos directivos y ejecutivos, se desempeñan en las áreas de recursos humanos, mercadeo y control de calidad, mientras que su participación en cargos relacionados con operaciones y finanzas no es muy visible. En Brasil, las mujeres en cargos directivos se desempeñan mayoritariamente en las áreas de recursos humanos, contabilidad, ventas y mercadeo. En Méjico los cargos de “directora general”, ocupados por mujeres, se concentran en los departamentos de mercadeo y recursos humanos, en una proporción equivalente al 21% y 15%, respectivamente. En el área financiera solamente el 8% de las direcciones generales están a cargo de una mujer, y en el sector manufacturero el porcentaje de mujeres directoras se reduce al uno por ciento.

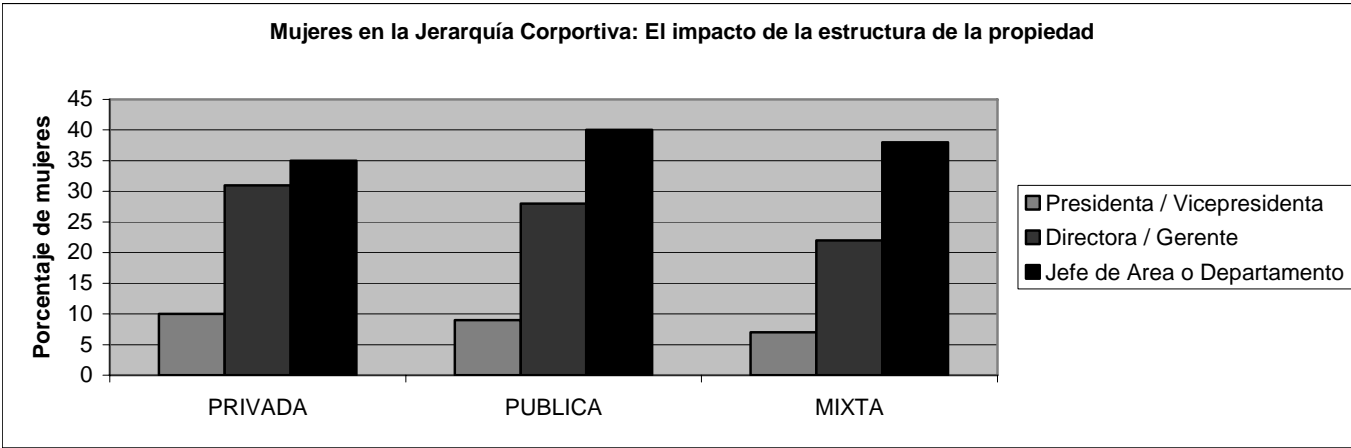
En la lista de los 100 mejores gerentes, publicada en 1999 por la revista Venezolana *Gerente*, solo aparecen unas pocas mujeres en las áreas de finanzas y planeación estratégica.

En Argentina, las mujeres con un cargo de gerente tienen la siguiente representación por áreas: el 30 % en mercadeo, 25% en recursos humanos, 15% en administración y contabilidad, 10% en finanzas, en sistemas el 8%, y en operaciones el 6%.

Los cargos en la categoría de servicio al cliente y recursos humanos son dominados por la mujer, en estas áreas la mujer ocupa un mayor número de cargos que los hombres.

En las funciones legales y de ventas/mercadeo el número de cargos ocupado por hombres y mujeres es prácticamente el mismo. La mujer latinoamericana se haya relativamente poco representada en los trabajos que involucran operaciones - producción, finanzas e ingeniería - sistemas.

El Impacto de la estructura de la propiedad en el avance de la mujer en la empresa latinoamericana.

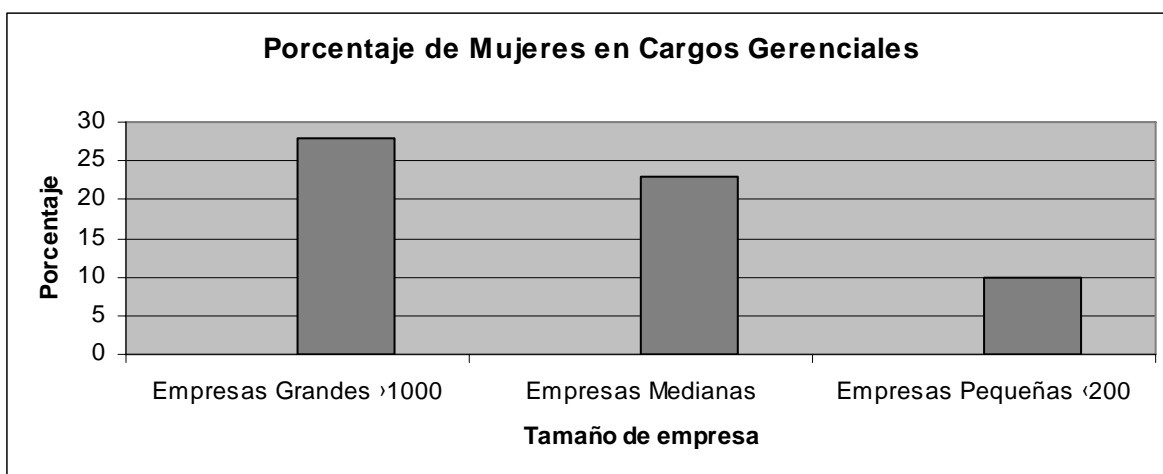


* Gráfica 4

Aparentemente la estructura de la propiedad no es un factor significativamente diferenciador cuando de diversidad de género se trata.

Si se examinan los tres tipos de estructura de la propiedad empresarial más típicos en la región: empresas de propiedad del gobierno en un porcentaje superior al 50%, multinacionales transadas en el mercado de valores y empresa privada; la proporción de mujeres responsables de dirigir un área o departamento es muy similar (gráfica 4). En promedio, comparando los tres tipos de empresa, la empresa privada presenta una mayor diversidad de género a través de la jerarquía directiva, le siguen las multinacionales, y muy de cerca, se encuentran las empresas de propiedad del gobierno. Las empresas públicas o del gobierno, tienen un número inferior de mujeres en los cargos gerenciales en comparación con sus pares.

El hecho de que la empresa privada encabece la lista en términos de diversidad de género, puede obedecer a la larga tradición de grupos familiares empresariales que existe en América Latina; y en donde la mujer en, algunas ocasiones, desempeña un rol de poder, dadas las conexiones e influencia de su familia.



*Gráfica 5

El hecho de que las empresas gubernamentales tengan una equidad de género baja, sugiere un bajo impacto tanto de la regulación de los gobiernos como de la opinión pública, respecto a la diversidad de género. Aunque las empresas del gobierno son sujeto del escrutinio público, no se distinguen por la diversidad de género de la misma manera que lo hacen las empresas privadas.

Tanto en los Estados Unidos como en América Latina la participación laboral de la mujer se encuentra regulada y existen leyes que propician la igualdad de oportunidades y protegen a la mujer de la discriminación de género en el trabajo. Pese a la existencia de la regulación, su impacto es determinado por patrones sociales, los cuales varían de acuerdo al país. En efecto, prácticamente cada país de la región presenta una diferencia significativa entre la ley y la realidad.

Independientemente de si las empresas son de propiedad del gobierno, privada, o de pública transacción en el mercado de valores nacional e internacional, las posibilidades de ascenso de la mujer parecen ser superiores cuando el tamaño de la empresa es mayor, según se aprecia en las gráficas adjuntas 5 y 6. Aquellas empresas con un número de empleados superior a 1000 presentan un mayor porcentaje de mujeres en la cima de los cargos directivos. Pese a no tener una explicación para esta dinámica, en conversaciones con profesionales en recursos humanos en América Latina, sobresale la explicación de que las firmas grandes pueden justificar con más facilidad los esfuerzos encaminados al avance de la mujer en la gerencia.

Comparado con la pequeña y mediana empresa, la mujer en América Latina tiene una mayor tendencia a desempeñarse en cargos gerenciales y a escalar los niveles superiores de la jerarquía corporativa en las firmas grandes y de carácter privado.

El perfil de la carrera profesional de una mujer de negocios latinoamericana

Detalladas entrevistas individuales realizadas a 120 mujeres que se desempeñan en el mundo de los negocios o “ejecutivas” en siete países de la región, revelaron su perfil y los rasgos más característicos del desarrollo de su carrera profesional como ejecutivas.

En América Latina se evidencian las diferencias generacionales entre quienes hoy son reconocidas como líderes en la esfera corporativa y una generación más joven que se encuentra escalando en ese mismo mundo.

En comparación con la mujer de negocios en los Estados Unidos, que como tal ha sido la más estudiada a nivel mundial, la mujer en cargos directivos en América Latina se caracteriza principalmente por:

- Tener una mayor inclinación a desarrollar su carrera en una sola empresa.
- Su tendencia a contraer matrimonio es mayor.
- Tener más hijos que su contraparte en los Estados Unidos.
- Como sus pares en los Estados Unidos, recibir un ingreso inferior al del hombre.

La tendencia a aceptar salarios inferiores a los de los hombres puede estar asociada, en cierta medida, a que tiene motivaciones profesionales diferentes a las de los hombres. Frecuentemente la mujer no cita consideraciones de carácter económico como la principal motivación para su carrera. A lo anterior se suma su tendencia a permanecer vinculada con la misma empresa por un largo periodo de tiempo.

En Argentina, las mujeres de negocios con frecuencia sostienen que las consideraciones de carácter financiero no constituyen la motivación principal de sus carreras. Es probable que dado el hecho de que las consideraciones económicas no constituyen la principal motivación, la mujeres en

América Latina no manifiestan interés por el nombre o título de su cargo y el consecuente poder / estatus relacionado con él.

La presidenta de un banco en Colombia asegura que: “el poder y el cargo nunca han sido mis motivaciones... durante los 24 años que he trabajado para este banco, nunca he conocido a una mujer cuya motivación laboral sea la obtención de poder”. Otra ejecutiva colombiana entrevistada expuso la hipótesis de que la razón por la cual las mujeres permanecen con un empleador una mayor cantidad de tiempo que los hombres, es porque el nombre del cargo que ocupan realmente no despierta su interés. En contraste con lo anterior, los hombres buscan cambiar de empresa cuando desean un cargo con un rango superior y con un presumible mejor sueldo.

Aunque la diferencia entre los salarios de hombres y mujeres parece estar acortándose, continúa siendo sustancial. Las mujeres en cargos gerenciales y directivos en El Salvador ganan un 22% menos que su contraparte masculina, mientras que la diferencia de ingreso en el rango de CEO es de 39%. En México, el número de mujeres de negocios que gana el equivalente a diez salarios mínimos de este país es el 2%, mientras que los hombres en este mismo rango son el 6%. En Venezuela, independientemente del sector de la economía en que trabajen, las mujeres con educación universitaria ganaban en el 2001, 17 por ciento menos que los hombres, siendo esta diferencia aún mayor en el año 1966, cuando ascendía a 28%.

Uno de los hallazgos importantes de este estudio es el hecho de que de las 120 mujeres que fueron entrevistadas, una amplia mayoría asegura que deben su éxito profesional al hecho de trabajar más que sus colegas hombres. Los datos recogidos para este reporte muestran que esta es una percepción ampliamente compartida por las mujeres en los diferentes países y sectores de la economía en de América Latina.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos en estudios de mujeres que trabajan en compañías de los Estados Unidos. Los trabajos de investigación y consultoría para ayudar a las empresas al logro de cambios en la cultura corporativa muestran que la percepción de la mujer es que sus colegas, subordinados y superiores, les someten a diversas y ocultas formas de evaluación o pruebas de su desempeño y que implícitamente se les juzga con un estándar superior a aquel con el que juzgaría a los hombres.

En la realización de este reporte, encontramos que la mujer latinoamericana enfrenta la misma situación. Una de las entrevistadas, de nacionalidad brasileña, afirma: “he tenido que trabajar más fuerte que los hombres para avanzar” otra mujer asegura que: “la mujer no puede permitirse cometer ningún error”.

En Colombia una ejecutiva hizo afirmaciones tales como: “sé que para avanzar debo trabajar tres veces más que un hombre” y “se me asignó la realización del trabajo de tres personas diferentes, lo hice y demostré que soy capaz”. Una ejecutiva Salvadoreña afirma que: “la mujer debe hacer el doble de trabajo que el hombre para lograr el mismo reconocimiento”. En Venezuela, una de las entrevistadas textualmente dice: “Cómo me convertí en una de las pocas afortunadas en alcanzar la cima? Trabajando como mínimo el doble de lo normal y alcanzando la excelencia en cada trabajo.”

Los expertos del comportamiento organizacional en los Estados Unidos han desarrollado casos de estudio en ambientes corporativos sobre como la percepción y descripción del trabajo varía entre hombres y mujeres.

Estos estudios se desarrollan en periodos extensos de tiempo e implican una profunda observación en una organización. En su mayoría son procesos iniciados por gerentes que buscan descubrir y cambiar aspectos de la cultura corporativa que obstaculizan el logro de la eficacia organizacional. Los resultados de este estudio demuestran que en las empresas latinoamericanas las condiciones están dadas para mejorar los estándares de efectividad. Dicho mejoramiento se puede realizar

mediante la conducción de estudios similares que elaboren una evaluación de la cultura corporativa.

Este estudio ha corroborado, además, la existencia de algunas dinámicas generacionales, que marcan diferencias en el comportamiento con relación al desarrollo de la carrera profesional entre las mujeres de diferentes generaciones, las cuales ya habían sido identificadas por los profesionales en Recursos Humanos.

Las mujeres jóvenes presentan una mayor tendencia a cambiar de trabajo con más frecuencia que las mujeres de generaciones más adultas que hoy ocupan posiciones directivas. Este hecho puede ser uno de los elementos que contribuye a la explicación de la reducción de la diferencia salarial entre hombres y mujeres.

Paralelamente, mientras que las generaciones más jóvenes de mujeres manifiestan una mayor inquietud por lograr una correcta combinación entre familia y trabajo, las generaciones más adultas se preocupan más por acceder a redes que puedan facilitar su ruta hacia el éxito. Lo anterior ocasiona que los gerentes de personal se vean en la necesidad de nivelar las inquietudes de diferentes generaciones y trabajen sobre la base de que una normativa o iniciativa no tendrá el mismo impacto, ni será igualmente efectiva para todos los grupos generacionales.

La visión de la mujer respecto a los obstáculos del ascenso en la escala corporativa.

Las mujeres latinoamericanas tienen opiniones contradictorias respecto al impacto negativo del género en su ascenso profesional. Mientras que la mayoría sienten que han tenido que trabajar más arduamente que los hombres para ascender en la misma proporción, no atribuyen el hecho a la discriminación sexual.

La mayoría de las ejecutivas de alto nivel entrevistadas en Colombia evadió las preguntas respecto a si la perspectiva de género en la esfera corporativa o nacional había o no afectado su desarrollo profesional.

Habiendo definido discriminación como el tratamiento diferencial dado el género, la mitad de las entrevistadas en Colombia afirmó explícitamente que no era un factor que consideraran como un problema. Una de las entrevistadas en Chile también desestimó la posibilidad de que fuese tratada de forma diferente bajo una perspectiva de género. En el Salvador una de las entrevistadas afirmó que: “los hombres son inteligentes, saben que no existe espacio para la discriminación” al tiempo que subrayó que las mujeres jóvenes son menos pasivas respecto al tema de la discriminación de género. Otra de las entrevistadas en El Salvador fue más optimista al asegurar que en el transcurso de los pasados veinte años había sido testigo de cómo la discriminación contra la mujer había disminuido considerablemente.

Varias mujeres en diferentes países hablaron de la erosión del machismo que ha dado paso a lo que catalogaron como un paternalismo aceptable o proteccionismo. En el caso Mexicano, las mujeres más adultas mostraron una mayor tendencia, comparadas con las generaciones más jóvenes, a reconocer el machismo como un obstáculo en el avance de sus carreras.

Reforzando la consistente ambivalencia respecto a la existencia o no de un trato diferencial que haya influido negativamente su escalada profesional, la mujer latinoamericana con frecuencia rechaza la idea de que se implanten políticas de cuotas y acciones de tipo afirmativo.

Una ejecutiva Argentina subrayó: “Yo quiero triunfar por mis propios méritos como una persona de negocios, no como mujer”. Las ejecutivas entrevistadas en Brasil también se mostraron contrarias a la idea de la política de cuotas.

Sin embargo, existen otras realidades diferentes a las reflejadas en las entrevistas que contradicen la visión de que las preconcepciones de género no existen, o que no hay un tratamiento diferente entre hombres y mujeres. Tanto hombres como mujeres que ocupan presidencias corporativas en México, mencionaron que los estereotipos sobre la mujer presentes en la cultura nacional son el mayor obstáculo que las mujeres de negocios enfrentan. De igual forma una ejecutiva Argentina señaló a las normas sociales y a los estereotipos negativos respecto a la mujer, como el mayor obstáculo para el éxito corporativo de las mujeres.

Fueron pocas las mujeres entrevistadas que dieron ejemplos específicos de desigualdad en el trato. En el Salvador una de las entrevistadas relató la abstención para promover a las mujeres al nivel de gerencia y una entrevistada en Colombia señaló parcialidad en la manera en que las oportunidades de ascenso laboral son asignadas.

El sesgo en la oferta de oportunidades es un tema importante, tanto en la investigación como en la consultoría, como uno de los obstáculos para el avance de la mujer en las grandes empresas estadounidenses.

Frecuentemente la mujer de empresa latinoamericana se refiere a las tensiones de la relación trabajo - familia como un impedimento para su avance profesional. Es frecuente observar ambivalencia en sus carreras por la percepción que se tiene de que debe haber un intercambio equilibrado entre el bienestar de la familia y el desempeño profesional. En Colombia y Chile varias mujeres de negocios mencionaron su desinterés por continuar escalando en el mundo corporativo porque ello comprometería la estabilidad de sus familias. Una de las entrevistadas en Venezuela aseguró que no le afectaría retroceder respecto a su posición actual si ello le permitiera permanecer una mayor cantidad de tiempo con su familia.

En México, mientras mujeres entrevistadas que ejercen cargos en posiciones inferiores a la presidencia de una empresa, aseguraron que el mayor obstáculo para alcanzar el éxito profesional es el logro de una satisfactoria combinación de la familia y el trabajo; al nivel de presidentes corporativos, tanto hombres como mujeres, citan los estereotipos y la discriminación como los más grandes obstáculos.

Un 60 por ciento de las mujeres entrevistadas en Argentina tienen hijos y consideran que sus familias tienen una importancia igual o superior a la de sus trabajos.

En general, la mayoría de las entrevistadas sienten que no han logrado un balance entre la vida familiar y la vida laboral. Comparada con el conjunto de la población femenina, la mujer ejecutiva mexicana presenta una menor tendencia a tener hijos. Las mujeres más jóvenes que fueron entrevistadas aseguran enfrentar un dilema ante la decisión de contraer matrimonio y tener hijos, ya que ello reduciría las posibilidades de ascender en la escala corporativa.

En Colombia, tanto las mujeres solteras como las separadas hablan explícitamente del conflicto que significa la distribución de tiempo entre sus parejas y el trabajo. En México se observa frecuentemente que mientras la mujer deja un trabajo por razones generalmente relacionadas con la familia, el hombre lo hace por razones relacionadas con la búsqueda de mejores oportunidades laborales.

Dada la importancia que para las latinoamericanas tiene el balance entre el trabajo y la familia, se ve la necesidad de investigar más el tema principalmente para evaluar cuál ha sido el alcance y beneficio de las políticas corporativas latinoamericanas orientadas a la búsqueda de un equilibrio en la relación entre la familia y el trabajo.

La información recogida para el desarrollo de este trabajo, sugiere la existencia de una compleja relación entre las iniciativas de diversidad, las percepciones individuales y la cultura corporativa. Por ejemplo, a pesar de la existencia en las empresas de programas que buscan favorecer el avance de la mujer, las mujeres manifiestan una prevención al acceso a dichos programas. Temen que el hecho de usar, por ejemplo, la flexibilización de horarios de trabajo, tenga un efecto negativo en sus posibilidades de ascenso.

Las mujeres no usan el término “discriminación”, pero dicen que deben esforzarse y trabajar el doble que los hombres para lograr el mismo progreso profesional. Situaciones como éstas, hacen evidentes las diferencias entre las experiencias corporativas de hombres y mujeres.

Implicaciones en las políticas corporativas.

Dado que la mujer abarca una amplia proporción del talento laboral disponible, el cual constituye un amplio mercado, y que los negocios pueden crear condiciones competitivas a partir del aprendizaje de las ventajas de la diversidad; las corporaciones a nivel mundial se encuentran más preocupadas por conservar y promover a las mujeres en su nómina.

Para lograrlo, las empresas aplican estrategias organizacionales que se califican en cuatro categorías: Programas cuantitativos que buscan aumentar el número de mujeres trabajando en la empresa; programas de desarrollo profesional concentrados en ayudar a la mujer (programas de mentores formales) ; programas que responden a necesidades específicas mediante el cambio de normas o políticas corporativas; y finalmente aquellos que buscan revelar y cambiar percepciones de género relacionadas con prácticas laborales y con la cultura organizacional.

A nivel global, tanto las motivaciones para el cambio como su resultado, traducido en el diseño de distintos programas, tienen múltiples facetas. El trabajo desarrollado por Simmons e Inter - American Dialogue, sugiere que en América Latina esta dinámica es unidimensional.

Una cuarta parte de las empresas encuestadas dice tener programas diseñados para facilitar las condiciones laborales de la mujer. Desafortunadamente, la mayoría de estos esfuerzos no son serios, ya que en muchos casos se reducen a la celebración del Día de la Madre, o el Día Internacional de la Mujer. Algunas compañías tienen políticas de flexibilización de horarios y programas de mentores. Solo un reducido número de las firmas encuestadas cuenta con guarderías en la misma empresa, orientación familiar o asistencia médica para la mujer.

Para la mujer en América Latina es más factible encontrar programas orientados al mejoramiento de sus condiciones laborales en empresas grandes y de carácter privado que en aquellas pequeñas o medianas.

Mientras que Latinoamérica enfrenta un incremento de la oferta de mujeres capacitadas para adelantar una carrera en negocios, las empresas muestran un rezago en la utilización de las capacidades de las mujeres, perdiendo así la oportunidad de capitalizar en la diversidad.

Mientras que hay más mujeres en todos los niveles de la jerarquía corporativa y en todas las funciones laborales, nuestra investigación sugiere que aún hay muchos retos. Dichos retos ofrecen oportunidades para la empresa latinoamericana la cual puede reducir o eliminar barreras, y al mismo tiempo, crear ventajas competitivas mediante el monitoreo del incremento cuantitativo de la mujer en la planta laboral, el empleo y vigilancia de los resultados de los programas que promueven la diversidad, y finalmente estudiando los resultados de la experiencia laboral de la mujer con el objeto de mejorar la eficacia organizacional.

Sobre las fuentes de Información.

La realización de este reporte, contó con el auspicio de Inter – American Dialogue y Simmons School of Management . La información y datos específicos empleados fueron una contribución anónima de profesionales en Recursos Humanos de diferentes compañías. Se emplearon definiciones de funciones muy estrictas y precisas. Las encuestas fueron realizadas a 75 empresas en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela. Las afirmaciones y conclusiones que se encuentran en este estudio fueron hechas por ejecutivas latinoamericanas y son el resultado de 120 entrevistas personales contenidas en los siguientes estudios. Dichos casos se encuentran disponibles en el website de Inter – American Dialogue y estarán reunidos en un libro que será publicado en 2005 por la Universidad de los Andes.

“Mujeres Líderes en América Latina. Estudio comparativo en diferentes empresas”, Lidia Heller, Red de Mujeres Latinoamericanas en Gestión de Organizaciones. Buenos Aires, Argentina.

“Gender and Women Executives in Brasil” Cristina Bruschini, Fundacao Carlos Chagas, Sao Pablo and Andrea Puppini, Universidad Fluminense. Rio de Janeiro, Brasil.

“Mujeres Líderes de Negocios en Chile”. Molly Pollack, Centro Nacional de la Productividad y la Calidad. Santiago de Chile, Chile.

“En Colombia las mujeres hacen la tarea”, Maria Consuelo Cárdenas de Santamaría, Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

“Características de liderazgo de las mujeres en altos puestos ejecutivos en El Salvador”, Claudia Samayoa y Carmen Lazo, Escuela Superior de Economía y Negocios. San Salvador, El Salvador.

“Las Mujeres en cargos de dirección en México”, Gina Zabludovsky, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.; México.

“A pesar de los pesares: Mujeres Líderes en el mundo empresarial Venezolano, Nelly Letjier y Patricia Márquez Instituto de Estudios Superiores de Administración. Caracas, Venezuela.